



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Pauliina Rissanen

Finn-ID Oy:n asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

5.5.2020

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Pauliina Rissanen Finn-ID Oy:n asiakkuudenhallinnan kehittäminen 56 sivua 5.5.2020
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Kansainvälinen ICT liiketoiminta
Ohjaajat	Mika Veijalainen, Palvelupäällikkö Harri Hiljanen, Lehtori
<p>Tämä opinnäytetyö kohdistuu Suomessa toimivaan asiakasyritykseen, joka on havainnut, että heidän asiakkuuksienhallinnassa on kehitettävää. Opinnäytetyön tavoitteena on päivittää tämänhetkinen tilanne asiakkuuksien hallinnan prosessista sekä tuoda esille sen kehityskohdat ja -ehdotukset. Opinnäytetyö pyrkii tunnistamaan asiakkuudenhallinnan kannalta oleelliset kehityskohtien osa-alueet ja rakentamaan soveltuvat kehitysehdotukset tunnistetuille kehityskohdille.</p> <p>Opinnäytetyö perustuu kohdeyrityksen haastatteluihin, sisäisiin dokumentteihin sekä kyselyyn. Työn ensimmäisessä osassa tutkitaan asiakkuudenhallintaan, avainasiakkuudenhallintaan ja CRM-järjestelmiin liittyvää kirjallisuutta. Teoriaosuudesta kerätään ymmärrystä asiakkuudenhallinnasta ja sen mahdollisuuksista yrityksen liiketoiminnassa.</p> <p>Tämän jälkeen tutkitaan yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja nykytila-analyysistä saadaan selville yrityksen asiakkuudenhallinnan kehityskohdat. Näiden vaiheiden jälkeen rakennetaan kehitysehdotus. Kehitysehdotuksen jälkeen kehitysehdotus validoidaan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuotos koostuu kolmesta kehitysehdotuksesta, jotka liittyvät asiakkuudenhallintaan, avainasiakkuudenhallintaan sekä CRM-järjestelmän asiakastietojen hallintaan.</p>	
Avainsanat	Asiakkuudenhallinta, CRM-järjestelmä

Author Title Number of Pages Date	Pauliina Rissanen Developing Finn-ID's Customer Relationship Management 56 pages 5 th of May 2020
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Professional Major	International ICT Business
Instructors	Mika Veijalainen, Service Manager Harri Hiljanen, Senior Lecturer
<p>This thesis focuses on developing customer relationship management for Finn-ID. The case company has discovered that their customer relationship management is not up to date and therefore should be improved. The objective of this thesis is to determine the current state of the case company's customer relationship management as well as the weaknesses and threats that are related to it. This thesis aims to discover the most important challenges and the ultimate objective is to build a proposal to tackle them.</p> <p>This thesis was built by gaining information from interviews, internal documents and queries. The first section is a literature review on topics such as Customer Relationship Management, Key Account Management and CRM systems. The literature review gives valuable knowledge on Customer Relationship Management and its possibilities regarding company's business areas.</p> <p>Thereafter a current state analysis was carried out to identify the improvement points. After these sections the proposal building was started, and the proposal was validated in order to make improve it further.</p> <p>The outcome of this thesis is a three-part proposal related to Customer Relationship Management, Key Account Management and information management on CRM systems.</p>	
Keywords	Customer Relationship Management, CRM-system

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Tilaaja	1
1.2	Liiketoiminnan haasteet, tavoitteet ja työn lopputulema	1
1.3	Insinööritoimiston rakenne	2
2	Tutkimusmenetelmät ja materiaalit	3
2.1	Tutkimussuunnitelma	3
2.2	Projektin suunnitelma ja aikataulu	5
2.3	Datan keräys ja analysointi	6
3	Teoriaa asiakkuudenhallinnasta	9
3.1	Mitä on asiakkuudenhallinta?	10
3.2	Mitä on avainasiakkuudenhallinta?	12
3.3	Ansoffin matriisi	14
3.4	CRM-järjestelmä	16
3.5	Liiketoimintamahdollisuuden tunnistus ja analysointi	17
3.5.1	SWOT-analyysi	18
3.5.2	GE-matriisi	19
3.6	Käsitteellinen viitekehys	20
4	Nykytila-analyysi	22
4.1	Katsaus nykytilan analysointivaiheeseen	22
4.2	Yrityksen asiakkuuden hallinnan nykytila	23
4.3	CRM-järjestelmän käyttö	24
4.4	Muiden järjestelmien käyttö asiakkuuden hallinnassa	25
4.5	Asiakkaiden segmentointi ja luokittelu	25
4.6	Asiakkuuden hallinnan mittarit	29
4.7	Asiakkuuden hallinnan kehitystarve	29
4.8	Yhteenveto ja kehityskohtat	36

5	Kehitysehdotukset	39
5.1	Työkalu avainasiakkuuden hallintaan	40
5.2	CRM-järjestelmän tietojen päivityksen kehittäminen	42
5.3	Prosessikaavio asiakkuudenhallinnasta	44
6	Kehitysehdotusten validointi	48
6.1	Yleiskatsaus validointikappaleesta	48
6.2	Validoinnista ilmenneet muutokset kehitysehdotuksille	48
6.3	Lopullinen kehitysehdotus	49
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	52
7.1	Tiivistelmä	52
7.2	Kehitysehdotuksen seuraavat vaiheet	53
7.3	Arviointi	54
	Lähteet	55

Lyhenteet

B2B-myynti	Myyntimalli, jossa yritys myy tuotteitaan tai palveluitaan toiselle yritykselle.
CRM	Asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management). Termillä tarkoitetaan usein myös CRM-järjestelmää eli asiakkuudenhallinnan järjestelmää.
KAM	Avainasiakkuudenhallinta (Key Account Management). Avainasiakkuus tarkoittaa asiakassuhdetta, joka on yrityksen kannalta kaikkein tärkein.
Liidi	Kontaktihenkilö, joka on mahdollisesti jollain tavoin osoittanut kiinnostustaan myyntiyritystä kohtaan.
Prospekti	Potentiaalinen asiakas, joka vastaa ihanneasiakasprofiiliin määritelmää.
SWOT	Nelinkenttäanalyysi eli SWOT-analyysi on yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).
kylmäkontaktointi	Otetaan yhteyttä asiakkaaseen ensimmäistä kertaa niin, ettei asiakas vielä tiedä, kuka soittajayritys on.

1 Johdanto

Asiakkuuksien hallintaan liittyy uusasiakkuuksien lisäksi avainasiakkuuksien ylläpitäminen. Asiakkuuksien hallintaan on kehitetty monia eri sovelluksia ja järjestelmiä, joilla pystytään pitämään kirjaa asiakkaisiin liittyvistä tehtävistä ja keskusteluista. Tilastokeskuksen vuonna 2019 tekemän tutkimuksen mukaan yli 40 % suomalaisista yrityksistä käyttää CRM-järjestelmää asiakastietojen hallintaan. (Pilvipalveluita 74 prosentilla yrityksistä, 2019)

1.1 Tilaaja

Finn-ID Oy on vuonna 1986 perustettu logistiikan digitalisoijana toimiva B2B-ratkaisumyyntiin keskittynyt asiantuntijayritys. Yritys pyrkii löytämään ja poistamaan asiakkaiden prosesseista turhaa työtä ja täten tehdä prosesseista läpinäkyviä ja automatisoituja.

Yritys toimii projektien lisäksi logistiikkaan liittyvien koulutuksien sekä automaattisen tunnistuksen teknologioiden jälleenmyyjänä. Yritys on Suomessa johtavassa asemassa erityisesti RFID-ratkaisuiden saralla. Finn-ID Oy:llä on myös tuki- ja huoltopalvelu, jonka avulla asiakasyritykset saavat apua laitteisiin ja valmiisiin projekteihin liittyvissä ongelmissa. (Finn-ID Oy: 2019.)

Finn-ID Oy:llä on 45 työntekijää. Sen liikevaihto oli noin 8,7 M€ ja tulos -43 000 € vuonna 2019. Yritys toimii Suomen lisäksi Venäjällä ja Baltian maissa. Finn-ID Oy on itsenäinen osa Perel-konsernia, johon kuuluu kaiken kaikkiaan kuusi teknisen tukkukaupan yritystä. Finn-ID Oy toimii pääasiallisesti Suomen markkinalla, mutta yrityksellä on myös vähän kansainvälistä toimintaa. Sen sisaryhtiöt ovat ID-Balti sekä ID-Russia. (Yrityshaku: Finn-ID Oy. 2020.)

1.2 Liiketoiminnan haasteet, tavoitteet ja työn lopputulema

Finn-ID Oy kokee yhdeksi liiketoiminnalliseksi haasteeksi sen, ettei yritys tutki eri asiakkuuden vaiheita tarpeeksi. Yritys näkee yhtenä liiketoiminnallisena haasteena sen, että

heidän asiakkuudenhallinta on hieman puutteellista. Asiakkuudenhallinnan prosessi on dokumentoitu puutteellisesti, ja tämän vuoksi vaatii paljon päivitystä. Kaikki prosessit ja toimintamallit eivät ole selkeitä kaikille työntekijöille. Yrityksen tavoitteena on saada asiakkuuksien hallintaan kehitysideoita, joita voi sitten implementoida omiin asiakkuusprosesseihinsa, mikäli kokee tarpeelliseksi.

Yritys on kehittänyt jo osittain sekä uusien että vanhojen asiakkuuksien hallintaa, mutta ei silti ole tutkinut näitä kokonaisuudessaan ja näin ollen prosessista saattaa jäädä tärkeitä kehityskohtia huomaamatta. Finn-ID Oy toivoo saavansa näistä selkeämmän kokonaiskuvan prosessikaavion mallissa.

Tämän työn tavoitteena on päivittää tämänhetkinen tilanne asiakkuuksien hallinnan prosessista sekä tuoda esille sen kehityskohdat ja -ehdotukset. Nykytila-analyysin avulla saadaan kuvattua tämän hetkinen prosessi ja parhaiden käytänteiden pohjalta rakentaa kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys pystyy tehostamaan nykyistä asiakkuuksien hallinnan prosessia vastaamaan tämänhetkisiä liiketoimintatarpeita.

Tämän raportin lopputulemana on lista asiakkuuksien hallinnan prosessiin kohdistuvista kehitysehdotuksista. Raportin avulla yritys pystyy huomaamaan kehityskohteita toiminnassaan ja halutessaan lähteä kehittämään omaa liiketoimintaansa.

1.3 Insinööriöraportin rakenne

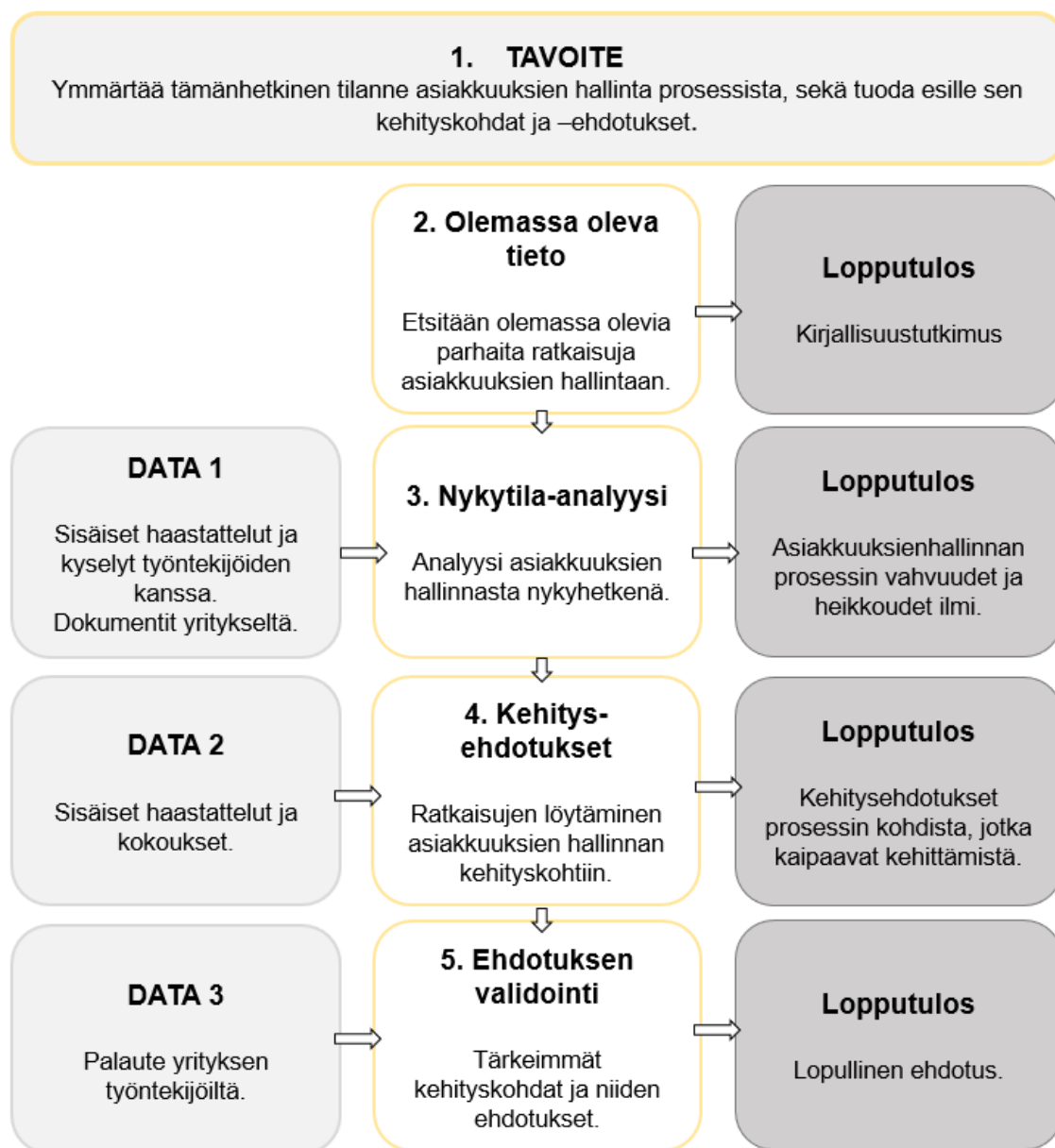
Tämä opinnäytetyö tehtiin seitsemässä osassa. Ensimmäinen osa sisältää johdannon ja yrityksen esittelyn. Toinen osa sisältää tutkimusmenetelmät ja materiaalit, joilla opinnäytetyö tuotettiin. Tämän jälkeen syvennyttään yrityksen nykytilaan asiakkuuksien hallinnan osalta. Neljäs osa sisältää kirjallisuuden ja olemassa olevaan tietoon, jotka tukevat insinööriötä. Viidennessä osassa havaitaan opinnäytetyön löydökset sekä kerrotaan, miten kehitysehdotukset rakennettiin. Kuudes osa sisältää kehitysehdotusten validoinnin, jonka jälkeen viimeisessä osassa syvennyttään projektin arviointiin ja tiivistelmään.

2 Tutkimusmenetelmät ja materiaalit

Tässä luvussa kerrotaan tavoista ja materiaaleista, joiden avulla tutkimus tehtiin. Kappale on jaettu kolmeen osaan: tutkimussuunnitelmaan, projektisuunnitelmaan sekä datan keräykseen ja analysointiin. Tutkimussuunnitelman tarkoituksena on kertoa, miten insinööri työ tehtiin. Projektisuunnitelma kertoo tarkemmin projektin suunnitelmasta ja aikataulusta. Datan keräys ja analysointi kappaleessa kerrotaan tavoista, joilla dataa kerättiin ja analysoitiin.

2.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelma toteutettiin viidessä vaiheessa. Kuva 1 osoittaa, mitä dataa vaiheissa käytettiin, millä tavoin vaiheet toteutettiin ja mitkä lopputulemat vaiheista saavutettiin. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista (laadullinen) että kvalitatiivista (määrällinen) lähestymistapaa.



Kuva 1. Kaavio tutkimussuunnitelmasta.

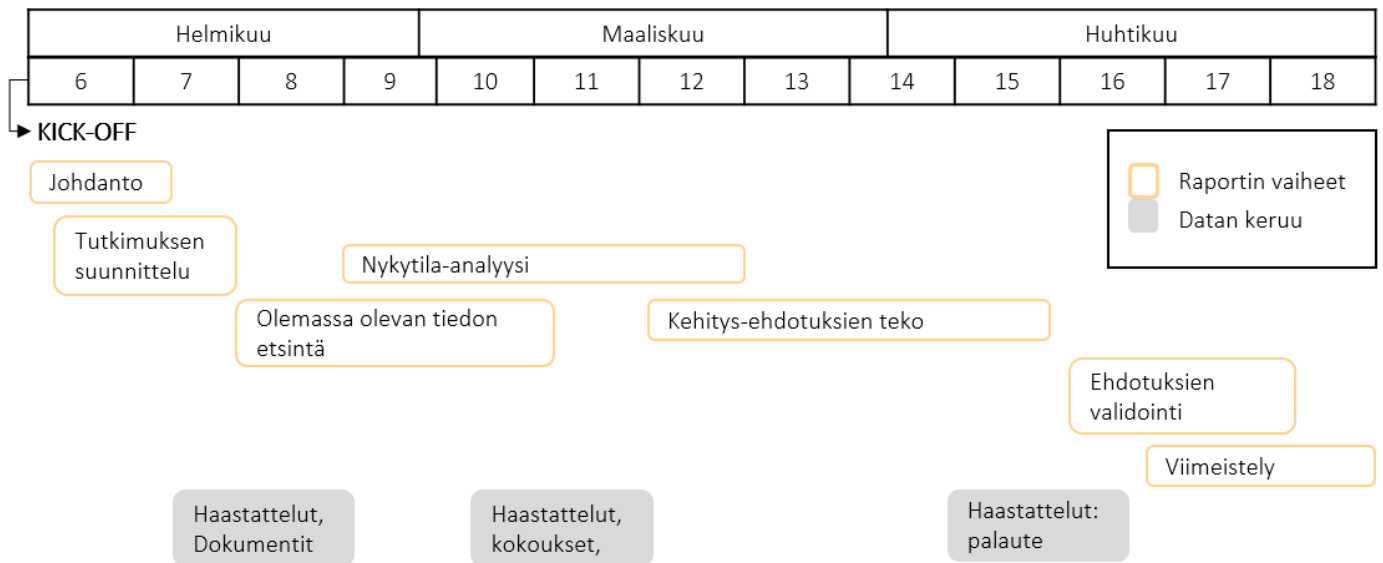
Kuten kuvasta 1 huomataan, tutkimus alkaa liiketoiminnan haasteesta löydetyn tavoitteen määrittelystä. Kuten jo aiemmin mainittiinkin, tämän työn tavoitteena on ymmärtää tämänhetkinen tilanne asiakkuuksien hallintaprosessista, sekä tuoda esille sen kehityskohdat ja -ehdotukset.

Tavoitteen määrittelyn jälkeen opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen asiakkuuksien hallinnan prosessien nykytilaa. Tässä vaiheessa nykytilan analysoinnin apuna käytetään sisäisiä haastatteluja ja kyselyitä yrityksen työntekijöiden kanssa. Lisäksi apuna käytetään yritykseltä saatuja dokumentteja. Lopputuloksena saadaan selkeä prosessikaavio nykytilanteesta. Nykytila-analyysin jälkeen lähdetään tutkimaan muuta olemassa olevaa tietoa ja parhaita löydöksiä asiakkuuksien hallintaan liittyen. Lopputuloksena saadaan kirjallisuustutkimus aiheesta.

Tämän jälkeen siirrytään kehitysehdotuksiin, jossa etsitään kehitysehdotuksia asiakkuuksien hallinnan kehityskohtiin. Tässä käytetään apuna sisäisiä haastatteluja, kokouksia ja työpajoja. Lopputuloksena on kehitysehdotukset asiakkuuksien hallinnan prosessien kohdista, jotka kaipaavat kehittämistä. Viimeisenä on ehdotuksen validointi, jossa validoidaan tärkeimmät kehityskohdat ja niiden ehdotukset. Tämä toteutetaan palautteen avulla, jota saadaan yrityksen työntekijöiltä. Lopputuloksena saadaan lopullinen ehdotus asiakkuuksien hallinnan prosessien kehittämiseksi.

2.2 Projektin suunnitelma ja aikataulu

Tämä insinööritöraportti tehtiin osana opiskelijan tuotantotalouden insinööritutkintoa Metropolia Ammattikorkeakoulusta. Raportin teko aloitettiin helmikuussa 2020, ja se valmistui huhtikuussa 2020. Projektisuunnitelma ja aikataulu näkyvät kuvassa 2.



Kuva 2. Gantt-kaavio projektin suunnitelmasta ja aikataulusta.

Kuvassa 2 on Gantt -kaavio, jossa näkyy aikataulusuunnitelma raportin teolle ja datan keruulle. Kategoriat on eroteltu väreillä: keltainen väri kuvastaa raportin vaiheita ja harmaa datan keruuta. Aikataulussa ajankulku on laitettu näkyviin viikoilla sekä kuukausilla.

2.3 Datan keräys ja analysointi

Materiaalit kerättiin monista eri lähteistä tätä työtä varten, jolla varmistetaan datan luotettavuus. Työn data kerättiin kolmessa eri vaiheessa. Ensin dataa kerättiin nykytila-analyysiin. Tämän jälkeen dataa kerättiin tukemaan kehitysehdotuksia. Viimeisenä dataa kerättiin kehitysehdotusten validointiin. Dataa kerättiin haastatteluiden, tapaamisten, kyselyiden ja esitysten avulla, jotta varmistettiin monipuolinen datan saanti. Taulukossa 1 näkyvät yksityiskohdat eri datankeruu metodeista, joita tässä työssä käytettiin. Taulukosta näkee osallistujan, datan tyypin, aiheen, päivämäärän ja keston sekä dokumentoinnin tyypin.

Taulukko 1. Yksityiskohdat tapaamisista, haastatteluista ja kyselyistä ja loppuesityksistä.

	Osallistuja / Rooli	Datan tyyppi	Aihe	Päivämäärä, kesto	Dokumentoin- nin tyyppi
Data 1, nykytila-analyysiin					
1	Palvelupäällikkö	Haastattelu	Asiakkuuden hallinnan nykytila	12.2.2020, 60 min	Muistiinpanot
2	Myyntijohtaja	Haastattelu	Asiakkuuden hallinnan nykytila	19.2.2020, 60 min	Muistiinpanot
3	Toimitusjohtaja	Tapaaminen	Asiakkuudenhallinnan dokumentointi	19.2.2020, 60 min	Muistiinpanot, dokumentit
4	Palvelupäällikkö	Tapaaminen	Asiakkuudenhallinnan dokumentointi	4.3.2020, 60 min	Muistiinpanot, dokumentit
5	Koko organisaatio	Kysely	Asiakkuuden hallinnan nykytila	4.3.2020 – 16.3.2020	ZEF-työkalun dokumentit
Data 2, kehitysehdotusten tekoon					
6	Palvelupäällikkö	Tapaaminen	Nykytila-analyysin löy- dökset, Myynti ja CRM	18.3.2020, 60 min	Muistiinpanot
7	Palvelupäällikkö & Myyntijohtaja	Tapaaminen	Nykytila-analyysin löy- dökset, Myynti	20.3.2020, 30 min	Muistiinpanot
Data 3, kehitysehdotusten validointiin					
9	Palvelupäällikkö	Esitys	Kehitysehdotusten vali- dointi ja sopivuuden tut- kiminen	29.4.2020, 60 min	Muistiinpanot

Datan 1 keruu koostuu kahdesta haastattelusta, kahdesta tapaamisesta ja kyselystä. Aihepiirit datan 1 keräämisessä liittyvät asiakkuudenhallinnan nykytilaan ja dokumentointiin. Datan 1 keruussa tehtiin enemmän haastatteluja ja tapaamisia kuin muiden datojen keruissa. Haastatteluiden ja kyselyn kysymykset löytyvät nykytila-analyysistä ja liitteistä.

Datan 2 keruu koostuu kahdesta tapaamisesta ja yhdestä haastattelusta. Aiheena kohtaamisissa liittyvät nykytila-analyysin löydöksiin, esimerkiksi tikettien, myynnin ja CRM-järjestelmän osalta.

Viimeisen datan keruu koostui esityksestä, jotka pidettiin etäyhteydellä vallitsevan pandemian vuoksi. Aiheina esityksissä oli kehitysehdotusten validointi ja sopivuuden tutkiminen yrityksen prosesseihin.

Lisäksi dataa saatiin yrityksen sisäisistä dokumenteista. Kuvassa 3 näkyvät yrityksen sisäiset dokumentit, joita käytettiin tämän työn nykytila-analyysissä.

Yrityksen sisäiset dokumentit

- CRM käyttöpolitiikka
- Verstasdokumentti
- Unelmaprojektin kulku -malli

Kuva 3. Kuva yrityksen sisäisistä dokumenteista, joita hyödynnettiin nykytila-analyysissä.

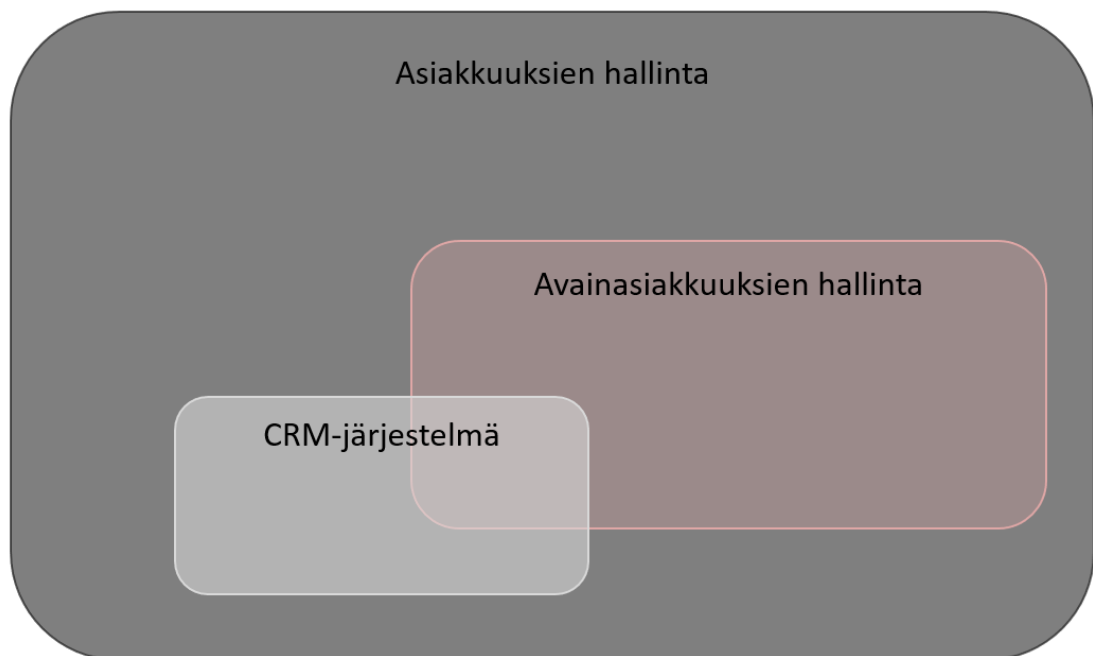
Dokumentit liittyvät CRM-järjestelmän käyttöpolitiikkaan, Verstaaseen eli Workshopiin sekä unelmaprojektin kulku -prosessimalliin. CRM-järjestelmän käyttöpolitiikka sisältää tietoa siitä, miten työntekijöiden tulisi käyttää CRM-järjestelmää ja minkälaista tietoa järjestelmästä pystyy etsiä. Verstasdokumentti pitää sisällään verstaan, eli workshopin, käyttötarkoituksen ja soveltuvuuden sekä aikajanan siitä, miten verstaas toimii. Unelmaprojektin kulku -mallissa selvennetään, millainen yrityksen ideaaliprosessi projektilla on. Dokumenteista saatavaa tietoa hyödynnetään nykytila-analyysin teossa.

Seuraavassa luvussa käsitellään nykytila-analyysiä. Nykytila-analyysi pohjautuu haastatteluista, tapaamisista ja kyselyistä muodostettuihin analyysihin.

3 Teoriaa asiakkuudenhallinnasta

Tässä luvussa tarkastellaan asiakkuuksienhallintaan liittyvää teoriaa. Teoriaa on kerätty monista eri lähteistä, jotta saadaan useampi näkökulma aihealueista. Tämän luvun pohjalta rakentuu laaja viitekehys siitä, mitä asiakkuuksienhallinta on ja mitä eri aspekteja siihen sisältyy. Luvuissa syvennytään avainasiakkuudenhallintaan, asiakkuudenhallintaan, CRM-järjestelmään ja vastuunjakoon. Lisäksi luvussa käydään läpi eri analyysityökaluja.

Tämän alaotsikon tarkoituksena on selventää, mitä tämä luku pitää sisällään. Kuvassa 4 nähdään aihepiirin laajuus ja se, millä tavoin nämä aiheet liittyvät toisiinsa.



Kuva 4. Teoriaosuuden sisältö.

Kuvassa 4 näkyy, että asiakkuuksienhallinta pitää sisällään avainasiakkuuden hallinnan sekä CRM-järjestelmän. Asiakkuudenhallinta on myös paljon suurempi kuin muut aiheet. Näin ollen asiakkuudenhallinta on myös merkittävin ja laajin näistä kolmesta aiheesta. Avainasiakkuudenhallinta ja CRM-järjestelmä yhdistyvät, mutta ovat myös erillään. Kuvassa CRM-järjestelmän ollessa asiakkuudenhallinnan sisällä keskitytäänkin järjestelmän aspekteihin, jotka ovat liitoksissa asiakkuudenhallintaan.

3.1 Mitä on asiakkuudenhallinta?

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa, joka pyritään jalkautamaan yrityksen koko organisaatioon, mutta sillä voidaan myös tarkoittaa CRM-järjestelmää, josta lukee lisää luvussa 3.5. Mäntyneva (2001) kuvaa asiakkuuden todellisen arvon ja optimaalisen arvon välillä olevaa kuilu potentiaalisena arvona. Asiakkuudenhallinnalla pyritään pienentämään kuilu mahdollisimman pieneksi, jotta asiakkuudesta saadaan suurin mahdollinen hyöty. Asiakkuudenhallinta on prosessi, jota tulisi jatkuvasti kehittää.

Asiakkuudenhallinnassa pyritään kasvattamaan asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja saavuttaa pitkiä, tuottavia asiakassuhteita (Mäntyneva 2001). Asiakkuudenhallinnassa pyritään ymmärtämään ja hallitsemaan asiakkaan nykyisiä ja myös potentiaalisia asiakkaita. Kokonaisvaltaisella asiakkuudenhallinnalla pystytään auttamaan yritystä niin, että ymmärretään ja mitataan asiakkaan käyttäytymistä ja arvoa yritykselle. Näin ollen ymmärretään, miten:

- voidaan kohdentaa markkinointia paremmin
- luodaan parempia asiakassegmenttejä
- löydetään väyliä tuottaa lisämyyntiä ja nostaa kauppohen todennäköisyyttä
- kehitetään asiakaspalvelua paremmaksi
- parannetaan asiakastytytyväsyyttä.

Asiakkuuden hallinta vaatii kuitenkin pitkän, jatkuvasti kehittyvän prosessin, jotta saavutetaan toivottuja tuloksia (Sahlsten 2012).

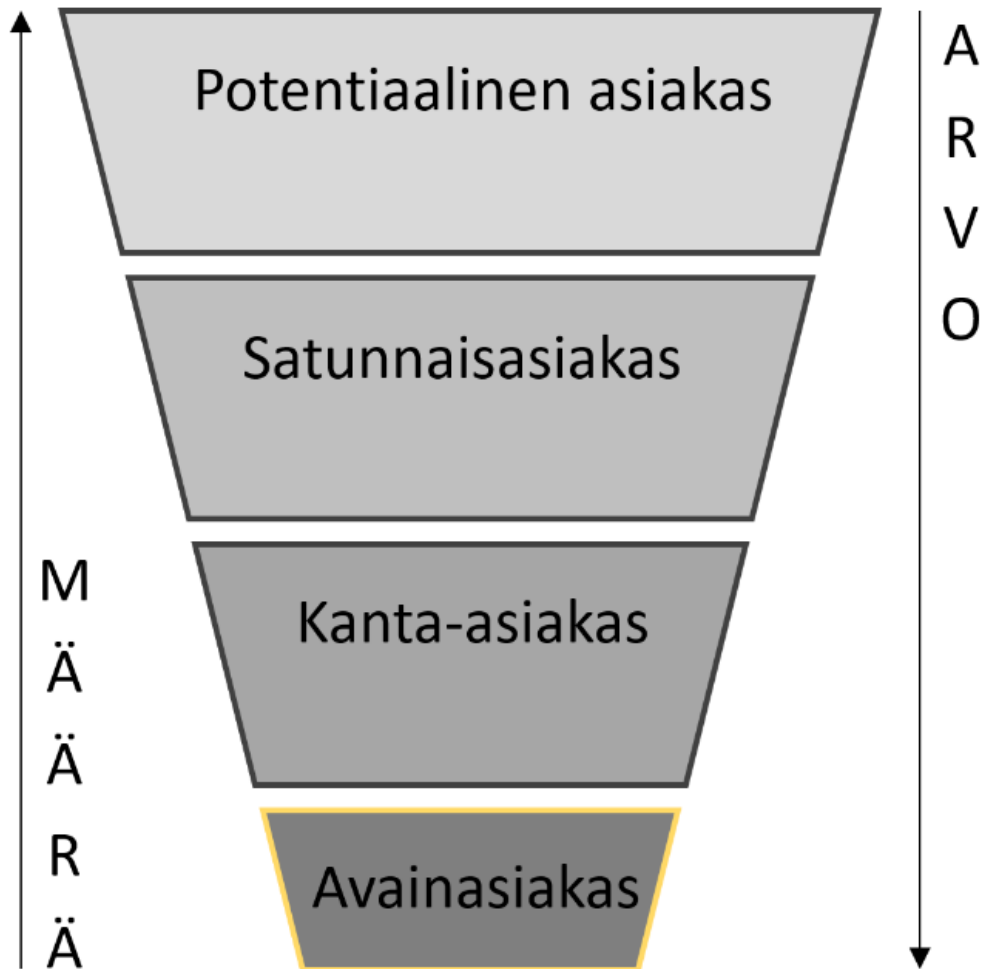
Asiakkuudenhallinnan toimintamalli ja segmentointi

Asiakslähtöisellä toimintamallilla ja perinteisellä kaupankäynnillä on eroja tavoitteessa, painopisteessä, arvioinnissa ja kommunikoinnissa. Perinteisessä kaupankäynnissä tavoitteena on maksimaalinen myynninkasvu, kun taas asiakslähtöisessä toimintamallissa tavoitteena on maksimaalinen asiakassitoutuminen. Painopisteenä perinteisessä mallissa on asiakkaiden hankinta, kun taas asiakslähtöisessä mallissa hallitaan asiakkuuden elinkaarta. Perinteistä kaupankäyntiä arvioidaan markkinaosuudella ja asiakslähtöistä mallia sitoutumisella. Kommunikointi on perinteisessä mallissa yksisuuntaista ja keskittyy lähinnä mainontaviesteihin sähköpostin välityksellä, kun taas asiakslähtöisessä mallissa kommunikointi on molemminpuolista keskustelua (Pillai 2010). Kuvassa 5. näkyy visuaalisesti nämä perinteisen ja asiakslähtöisen toimintamallin eroavaisuudet.

	Perinteinen kaupankäynti	Asiakslähtöinen toimintamalli
Tavoite	Myynnin kasvu	Sitoutumisen maksimointi
Painopiste	Asiakkaiden hankinta	Asiakaselinkaaren hallinta
Arviointi	Markkinaosuus	Sitoutuminen
Kommunikointi	Yksisuuntainen, mainontakeskeinen	Molemminpuolista kommunikointia

Kuva 5. Perinteisen kaupankäynnin ja asiakslähtöisen toimintamallin erot. (Pillai 2010)

Asiakslähtöisessä toimintamallissa asiakkaat segmentoidaan eli ryhmitellään eri kategorioihin, jotta pystytään keskittymään eniten arvoa tuottaviin asiakassuhteisiin. Tämän lisäksi segmentointi auttaa myynnin ja markkinoinnin kustomoinnissa asiakslähtöisemmäksi. Segmentoinnissa asiakkaat voidaan jaotella esimerkiksi A-, B-, C- ja D-asiakkuuksiin liikevaihdon, henkilöstön koon, potentiaalin ja ostojen perusteella. Näin ollen A-asiakkaat ovat yritykselle arvokkaimpia asiakkaita ja D-asiakkaat taas satunnaisia ostajia tai potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät vielä ole ostaneet. (Porkka 2015.)



Kuva 6. Asiakassegmentoinnin ryhmittelyt. (mukaillen osaavayrittaja.fi 1999 ja Porkka 2015.)

Kuten kuvassa 6 huomataan, potentiaalisten asiakkaiden määrä on suurin, mutta niiden tuottama arvo pienin. Satunnaisten asiakkaiden ja kanta-asiakkaiden määrä on pienempi kuin potentiaalisten asiakkaiden, mutta arvo on suurempi. Avainasiakkaiden määrä on näistä pienin, mutta se on arvoltaan suurin. (osaavayrittaja.fi 1999.)

3.2 Mitä on avainasiakkuudenhallinta?

Asiakkuudenhallinnan yksi osa on avainasiakkuudenhallinta. Nykymaailmassa globalisaation myötä yritysten välinen kilpailu on kovempaa, ja toimintamallit ovat täten muuttuneet asiakaslähtöisimmiksi. Asiakkaiden sitouttaminen on yhä tärkeämpää, jonka vuoksi yritykset nimeävät arvoa tuottavia asiakkaitaan avainasiakkaikseen (McDonald &

Woodburn 2007). Lyhyesti sanottuna avainasiakas on yrityksen tärkein ja tuottavin asiakas. Jo 1980 huomattiin, että pieni osa asiakkaista tuottaa suurimman osan myynneistä. On tutkittu, että yrityksen tärkeimmät asiakkaat ovat se 20 % asiakkaista, jotka tuottavat 80 % yrityksen myynneistä. Näitä asiakkaita alettiin kohdella eri tavalla kuin muita asiakkaita ja heitä nimitettiin avainasiakkaiksi. (Training House Consulting Ltd. 2009.)

Avainasiakastoiminnan implementoinnissa usein myyjistä valitaan osa, jotka alkavat työskennellä avainasiakaspäällikköinä. On tärkeää, että avainasiakaspäälliköt ovat sitoutuneita työhönsä ja omaksuvat uuden työskentelytavan. Tämän lisäksi yrityksen johdon tulisi olla sitoutunut uuteen toimintatapaan – kyseessä ei ole pelkän tittelin vaihdos vaan avainasiakaspäällikön työnkuva eroaa myyjän työnkuvasta. Näin ollen avainasiakaspäällikköä ei voi enää kohdella samalla tavoin kuin myyjää. Yhtenä haasteena nähdään myös avainasiakkuudenhallinnasta tehty vähäinen kirjallisuus, jonka vuoksi asian täydellinen ymmärrys voi jäädä uupumaan. (Guenzi 2007.)

Yhtenä tärkeänä asiana avainasiakkuudenhallinnassa nähdään CRM-järjestelmät ja niiden tuomat mahdollisuudet asiakastyössä. Avainasiakkuudenhallinnassa on tärkeää ymmärtää ja tiedostaa asiakkaastaan enemmän pieniä yksityiskohtia kuin mitä asiakkuudenhallinnan työssä. Avainasiakaspäällikön tulisi muistaa asiakkaan kertomia yksityiskohtia kuukausien takaa, jotta pystyy osoittamaan syvää kiinnostustaan asiakasta kohtaan. CRM-järjestelmän aktiivisella käytöllä voi nämä tiedot asiakkaasta kirjata ylös ja palata niihin aina ennen asiakaskohtaamista. (Chen & Popovich 2003.)

Avainasiakkaiden valitseminen

Avainasiakkaita valitessa potentiaalisia ehdokkaita mitataan eri piirteiden perusteella. Mittaamiseen löytyy monenlaisia eri työkaluja, joilla tutkitaan asiakasyrityksen houkuttelevuutta ja puoleensavetävyyttä. Ehdokkaita tulisi mitata niillä piirteillä, jolla on suurin merkitys yrityksen omaan toimintaan. (Training House Consulting Ltd. 2009.)

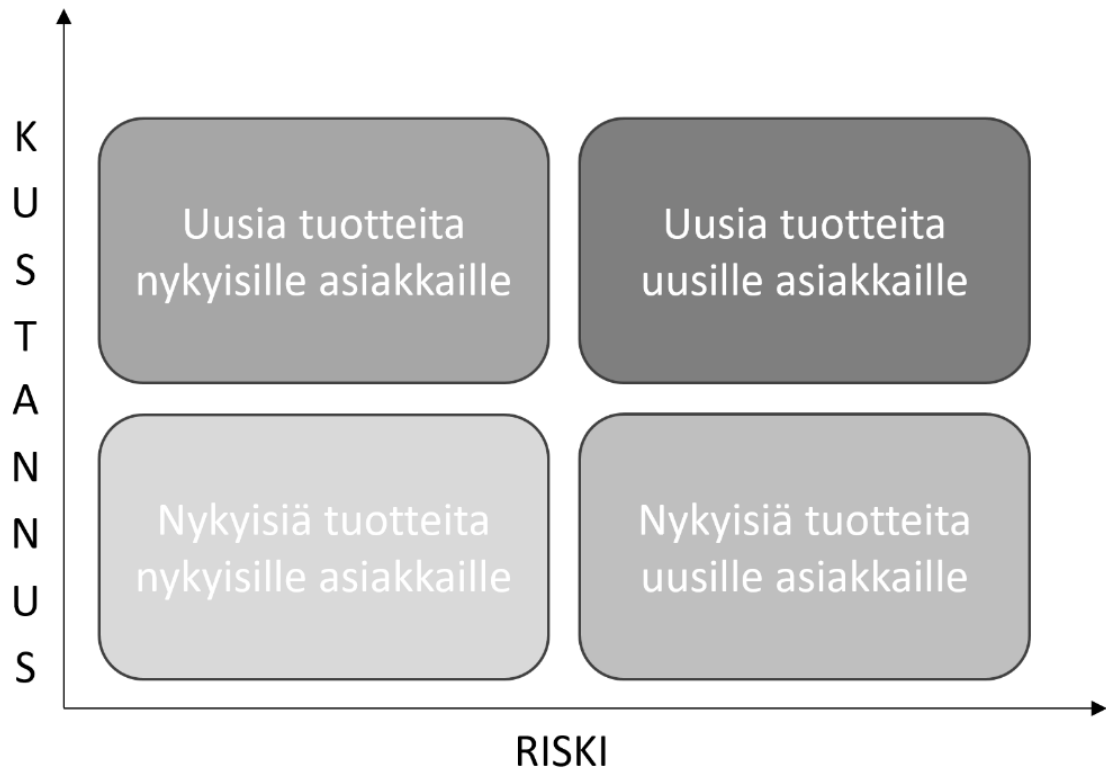
Potentiaalisten avainasiakkaiden piirteitä:
Suuri asiakas: suhteellinen arvo merkittävä
Pysyvästi arvokas asiakas myyntiyritykselle
Noudattavat selkeitä osto- ja liiketoimintastrategioita
Syvällinen asiakassuhde
Saumaton yhteistyö myyntiyrityksen kanssa
Kulttuurinen sopivuus myyntiyrityksen kanssa
Suuri käyttökate ja tilausvolyymi
Hyvät tulevaisuudennäkymät
Toimivat alansa kärjessä

Kuva 7. Taulukko potentiaalisten avainasiakkaiden piirteistä (mukaillen Training House Consulting Ltd. 2009 sekä McDonald & Woodburn 2007).

Kuvassa 7 näkyy joitain piirteitä, joita potentiaalisista avainasiakkaista toivotaan löytyvän. Tärkeimpinä ominaisuuksina potentiaalisella avainasiakkaalla on sen arvo myyntiyritykselle ja yritysten välinen syvällinen asiakassuhde. Tämän lisäksi potentiaalisessa asiakasyrityksessä olisi syytä tarkkailla muun muassa sen tulevaisuudennäkymiä ja kulttuurista sopivuutta. (McDonald & Woodburn 2007.)

3.3 Ansoffin matriisi

Ansoffin matriisi on viitekehys, jonka avulla tutkitaan liiketoiminnan kasvattamista. Matriisi sisältää neljä tapaa, joilla liiketoimintaa voidaan kasvattaa. Tarkoituksena on lähestyä kasvua siihen liittyvien riskien kautta. (Myynnin muistikirja 2012.)



Kuva 8. Ansoffin matriisi (mukaillen Myynnin muistikirja 2012)

Kuvassa 8 Ansoffin matriisista huomataan, että riskit ja kustannukset ovat pienimmillään, kun nykyisiä tuotteita myydään nykyisille asiakkaille ja suurimmillaan, kun uusia tuotteita myydään uusille asiakkaille. Kun uusia tuotteita myydään nykyisille asiakkaille, kustannukset kasvavat, mutta riskit pysyvät pienenä. Kun taas nykyisiä tuotteita myydään uusille asiakkaille, kustannukset pysyvät pieninä, mutta riskit kasvavat. Kaaviosta huomataan, että vähiten riskiä tuottavat jo olemassa olevat asiakkaat – ne, jotka jo valmiiksi luottavat yrityksen toimintaan ja tuntevat yrityksen. Usein yritykset pyrkivät löytämään uusia asiakasmarkkinoita uusia tuotteita myyden, mutta kuten matriisista nähdään, uusien tuotteiden myyminen on kustannuksiltaan korkeaa ja uudet asiakkaat tuovat isomman riskin. Tämän vuoksi asiakkaiden sitouttaminen on tärkeää. (Myynnin muistikirja 2012.)

3.4 CRM-järjestelmä

CRM-järjestelmän nimi tulee sanoista Customer Relationship Management, eli se on asiakkuudenhallintaan käytettävä järjestelmä. Ohjelmistolla tehostetaan asiakastyötä ja täten kehitetään yrityksen liiketoimintaa. CRM-järjestelmällä voi hallita asiakassuhteiden lisäksi myös projekteja, myyntiputkea sekä analysoida dataa ja seurata työntekijöiden työtehtävien aikatauluja. CRM-järjestelmiä saa nykyään pilvessä toimivina SaaS-ohjelmina tai tietokoneelle asennettuina erillisinä ohjelmistoina. (Taimer 2018.)

Taimerin artikkelin (2018) mukaan CRM-järjestelmän sisältönä on usein:

- asiakkuudenhallinta
- laskutus ja ostolaskut
- myyntiputki ja tarjoukset
- työajanseuranta
- resursointi
- kulu- ja matkalaskut
- sisäinen viestintä
- kalenteri ja muut integraatiot.

CRM-järjestelmän hyödyt

CRM-järjestelmän hyötyinä nähdään muun muassa se, miten tieto löytyy yhdestä paikasta. Ilman CRM-järjestelmää tietoa etsitään usein erinäisistä Excel-tiedostoista ja kalentereista. Iso hyöty järjestelmässä onkin se, että kaikki tieto on kaikkien työntekijöiden saatavilla. (Taimer 2018.)

Lavikan (2011) mukaan CRM-järjestelmän hyödyt voidaan jakaa neljään kategoriaan, jotka ovat: strategiset hyödyt, operatiiviset hyödyt, johtamisen hyödyt ja työmotivaatioon liittyvät hyödyt. Strategisella hyödyllä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on mahdollisuus valita juuri omalle organisaatiolleen sopivin asiakasstrategia ilman, että järjestelmän vuoksi valintaan tulisi rajoitteita. Operatiivisina hyötyinä nähdään taas se, että työntekijöiden jokapäiväinen työ helpottuu esimerkiksi viestinnän ja raportoinnin osalta, kun kaikista asiakaskontakteista jää asiakasmerkintä kaikkien työntekijöiden nähtäville järjestelmään. Johtamisen hyödyillä tarkoitetaan järjestelmän hyötyjä päätöksenteon tukemiseksi -- järjestelmästä saatava data on apuna esimiestyössä. Työmotivaatioon liittyvät hyödyt liittyvät järjestelmän toimivuuteen. Turha työ pienenee, kun kaikki informaatio löytyy samasta paikasta ja on kaikkien seurattavissa.

3.5 Liiketoimintamahdollisuuden tunnistus ja analysointi

Liiketoimintamahdollisuudella tarkoitetaan sitä, miten mahdollisuuden tullen voidaan käyttää resursseja markkinoiden tarpeissa ja samalla saavuttaa liiketoiminnallista hyötyä. Liiketoiminnallinen mahdollisuus voidaan identifioida kahdesta eri syystä: markkinoiden imusta tai teknologisesta työnnöstä. Markkinoiden imulla tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden tarpeet tunnistetaan. Teknologisella työnnöllä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkitaan teknologisia mahdollisuuksia suorituskyvyn parantamiseen. Liiketoimintamahdollisuuksia arvioidessa yrityksen tulee ymmärtää oman toimintansa nykyhetken ja tulevaisuuden vahvuudet ja heikkoudet. (Saku Mäkinen 2016.)

3.5.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on niin sanottu nelinkenttäanalyysi, jonka tarkoituksena on pohtia yritystä kokonaisuutena, sen osatoimintoja tai yrityksen tiettyä liiketoimintamahdollisuutta. Analyysissä voidaan pohtia oman yrityksen, kilpailevan yrityksen tai asiakasyrityksen toimintaa. SWOT-analyysin nimi tulee sanoista vahvuudet (=Strengths), heikkoudet (=Weaknesses), mahdollisuudet (=Opportunities) ja uhat (=Threats). (Saku Mäkinen 2016.)



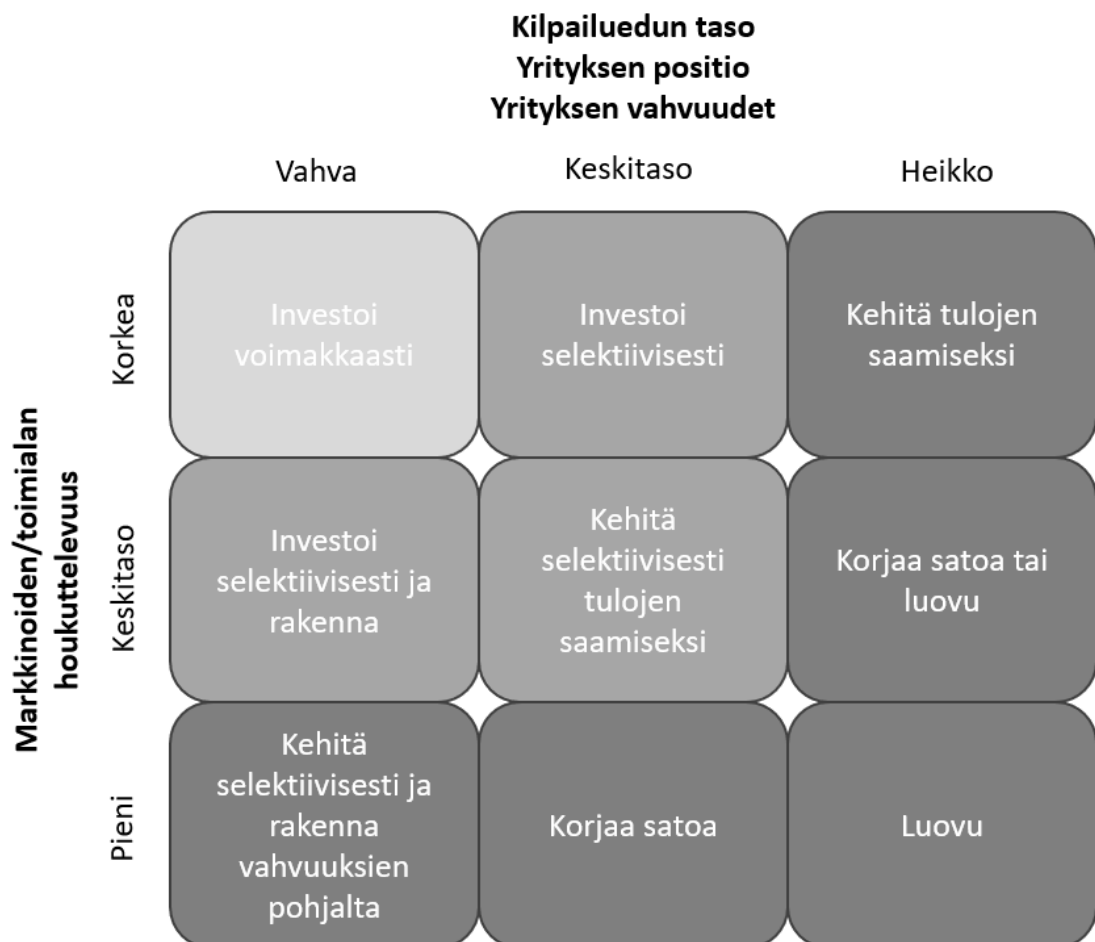
Kuva 9. SWOT-analyysin neljä kenttää. (Saku Mäkinen 2016.)

SWOT-analyysin tarkoituksena on tarkastella niin sisäisesti kuin ulkoisen toimintaympäristön kautta yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Saku Mäkisen (2016.) mukaan tarkasteltavia asioita voivat olla muun muassa tekniseen osaamiseen, myynnin tehokkuuteen, tuotannon kapasiteettiin, rahoitukselliseen tilanteeseen tai asiakassuhteiden läheisyyteen liittyvät aspektit sekä lisäksi asiat, joissa yritys ei ole erityisen hyvä tai asia, joka puuttuu yrityksen toiminnasta. Tarkasteltavia asioita on lisäksi uudet markkinat, asiakastarpeet, uudet hyödynnettävät teknologiat ja uudet yhteistyökumppanit. Uhat pitävät sisällään niin taloudelliset uhat kuin teknologisen kehityksen, poliittiset muutokset ja kilpai-

lijoiden toimet. SWOT-analyysin avulla voidaan huomata omassa liiketoiminnassa kehittämisen varaa. Mikäli analyysissä on uhkia, jotka ovat kytköksissä heikkouksiin, tulisi näihin etsiä keinoja toiminnan parantamiseen. Tämän lisäksi vahvuuksien ja mahdollisuuksien kautta voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joihin yrityksellä olisi jo valmiiksi hyvät resurssit tai mahdollisuudet päästä osaksi.

3.5.2 GE-matriisi

Mikäli yritys kokee edukseen lähteä tutkimaan uuden liiketoimintamahdollisuuden potentiaalia, on hyvä ensin vertailla yrityksen vahvuuksia ja mahdollisuuksia kilpailijoihinsa. GE-matriisi on työkalu, jonka avulla voidaan tutkia liiketoiminnan houkuttavuutta ja kilpailuaseman määrittelyä. (Saku Mäkinen 2016.)



Kuva 10. GE-matriisi (Saku Mäkinen 2016.)

Houkuttelevuutta voidaan tutkia kokonaisten markkinoiden lisäksi markkinasegmentillä, koko toimialalla tai monesta eri näkökulmasta. Houkuttelevuuteen vaikuttaa esimerkiksi markkinoiden kasvunopeus, tarpeen tärkeys, markkinoiden koko, toimialan kannattavuus sekä kilpailun tilanne. Positioon eli kilpailuaseman määrittelyyn vaikuttaa esimerkiksi markkinaosuus, brändin arvo, jakelukanaviin pääsy, tuotantokapasiteetti ja tekninen osaaminen. (Saku Mäkinen 2016.)

3.6 Käsitteellinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on luotu perehtymällä teoriaan, jota on kerätty monista eri kirjallisuuden lähteestä. Teoriassa keskityttiin asiakkuudenhallintaan kokonaisuudessaan sekä sen lisäksi avainasiakkuudenhallintaan, CRM-järjestelmään ja analyysityökaluihin.

Teoriaa kerättiin monista eri lähteistä ja teorian eri osa-alueet liittyivät vahvasti toisiinsa. Taulukossa 2 nähdään teoriaosuudessa käytetyt osa-alueet sekä niihin käytetyt kirjallisuudet.

Taulukko 2. Teoriaosuus ja sen lähteet

Asiakkuudenhallinta	Mäntyneva (2001)
	Sahlsten (2012)
	Pillai (2010)
	Porkka (2015)
	osaavayrittaja.fi (1999)
Avainasiakkuudenhallinta	Training House Consulting Ltd. (2009)
	McDonald & Woodburn (2007)
	Guenzi (2007)
	Chen & Popovich (2003)
Ansoffin matriisi	Myynnin muistikirja (2012)

CRM-järjestelmä	Taimer (2018)
	Lavikka (2011)
Liiketoimintamahdollisuudet	Saku Mäkinen (2016)

Teorian avulla saatiin vahva ymmärrys siitä, mitä asiakkuudenhallinta on, mitkä ovat sen toimintamallit ja miten segmentoidaan asiakkaat eri ryhmiin.

Tämän lisäksi perehdyttiin siihen, mitä avainasiakkaat ovat, miten avainasiakkuudenhallinta implementoidaan yritykseen ja miten avainasiakkaat valitaan asiakaskannasta. Avainasiakkuuteen liittyy myös vahvasti Ansoffin matriisi, josta ilmenee nykyisten asiakkaiden kustannustehokkuus ja riskittömyys sekä samalla uusasiakkaiden hankinnan kustannuksien suuruus verrattuna vanhoihin asiakkaisiin.

CRM-järjestelmien avulla yrityksen työntekijöiden ei tarvitse tehdä turhaa työtä kaivaessaan asiakasdataa monista eri lähteistä ja tämän lisäksi kaikilla työntekijöillä on helppo mahdollisuus löytää asiakkaisiin liittyvät tiedot. CRM-järjestelmään perehtyessä käytiin kattavasti läpi, mikä CRM-järjestelmä on ja sen lisäksi järjestelmän hyödyistä.

Viimeisenä perehdyttiin analysointityökaluihin ja liiketoimintamahdollisuuksiin. SWOT-analyysin avulla yritys pystyy löytämään omat vahvuutensa, heikkoutensa, mahdollisuutensa sekä uhkansa ja näiden avulla löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja -ratkaisuja. GE-matriisin avulla voidaan tutkia oman yrityksen vahvuuksien ja mahdollisuuksien suhdetta kilpailijoihin.

Seuraavassa luvussa tutkitaan ja analysoidaan kohdeyrityksen nykytilaa asiakkuudenhallinnan saralla niistä prosesseista, jotka nousivat esille teoriaosuudesta.

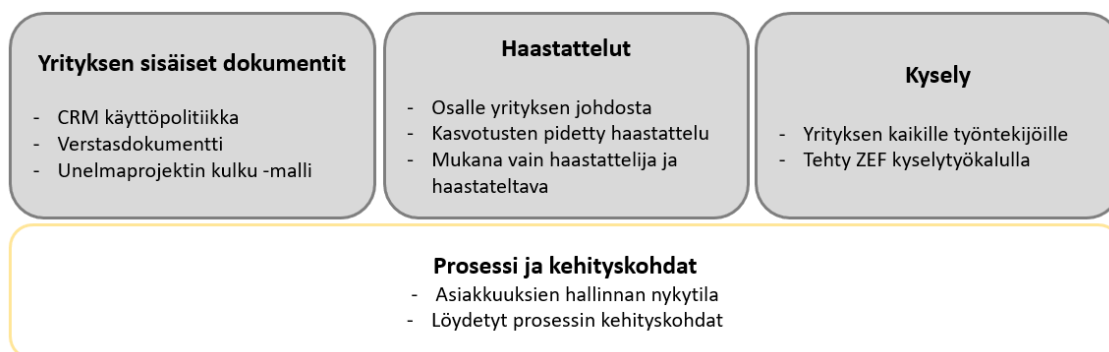
4 Nykytila-analyysi

Tässä luvussa esitetään löydökset, jotka löytyivät asiakkuudenhallinnan nykytila-analyysistä. Otsikoita on yhteensä 8 kappaletta. Ensimmäinen kappale keskittyy siihen, miten analyysi tehdään. Sen jälkeen käydään läpi asiakkuudenhallinnan nykytila. Tämän jälkeen siirrytään analysointivaiheeseen, jossa näkyy SWOT-analyysi. Lopuksi käydään läpi kehitystarpeet ja kehitysehdotukset.

4.1 Katsaus nykytilan analysointivaiheeseen

Tässä luvussa syvennyttään yrityksen nykyisiin asiakkuudenhallinnan toimintamalleihin ja prosesseihin. Tarkoituksena on löytää yrityksen asiakkuudenhallinnan kehityskohdat ja niiden juurisyyt.

Nykytila-analyysi tehdään neljässä osassa. Ensimmäisessä osassa kerätään tietoa siitä, millä tavoin asiakkuuksia yrityksessä hallitaan. Yritys antoi asiakkuuksien hallintaan liittyviä sisäisiä dokumentteja, joiden avulla saadaan kerättyä kysymyksiä haastatteluja varten. Toisessa osassa pidetään haastatteluja osalle yrityksen johdossa työskentelevistä henkilöistä. Haastattelut pidetään etäyhteydellä internetin välityksellä sekä kokoushuoneessa, jossa haastattelija ja haastateltava keskustelevalle aiheesta kasvokkain. Haastatteluiden tarkoituksena on saada yleiskuva siitä, minkälainen asiakkuuksien hallinnan nykytila on ja löytää ne aihealueet, joihin tulisi keskittyä tarkemmin. Kolmannessa osassa yrityksen koko henkilökuntaa haastatellaan sähköpostilla lähetetyn kyselyn välityksellä. Kyselyn kysymykset muodostuvat sisäisten dokumenttien sekä yrityksen johdon vastausten avulla. Kyselyn tarkoituksena on antaa työntekijöille mahdollisuus kertoa omasta näkemyksestään asiakkuuden hallinnan saralla – mitkä asiat ovat hyvin ja mitä tulisi kehittää.



Kuva 11. Kaavio nykytilan analysoinnin toteutuksesta.

Kuten kuvassa 3 nähdään, viimeisessä osassa koodaan yhteen yrityksen sisäisistä dokumenteista saatu informaatio, yrityksen johdon haastatteluista saadut vastaukset sekä kyselyn vastaukset. Näiden avulla saadaan luotua asiakkuuksien hallinnan nykytilan prosessikaavio ja löydettiin nykyiselle prosessille kehitysehdotuksia. Seuraavissa luvuissa 4.2 – 4.6 käydään läpi dokumenteista, haastatteluista ja kyselystä saatu tieto yrityksen nykyisistä toimintamalleista. Luvussa 4.7 käydään läpi haastatteluista ja kyselyistä saadut kehitysehdotukset.

4.2 Yrityksen asiakkuuden hallinnan nykytila

Kohdeyritys myy sisälogistiikan ratkaisuja sekä julkishallinnollisille että yksityisille yrityksille. Yrityksen ratkaisuihin kuuluu asiantuntija ja lisäarvopalvelut sekä ohjelmistokehitys.

Yrityksellä on asiakkaita jopa 30 vuoden takaa, mutta yritys etsii myös jatkuvasti uusia asiakkaita. Nykyisistä asiakkaista pyritään pitämään mahdollisimman hyvää huolta niin yhteistyötä syventämällä kuin jälkimarkkinoinnisilla palveluilla. Yritys myös etsii uusia asiakkaita. Yritys käyttää asiakasvuorovaikutuksessa esimerkiksi kylmäkontaktoinnin osalta palveluyrityksiä apuna.

Yrityksen osastosta myynti, laskutus, palvelukeskus ja tekniset palvelut ovat vahvasti mukana asiakastyössä. Myynnin, laskutuksen, palvelukeskuksen ja teknisten palveluiden lisäksi myös projektitiimi on paljon tekemisissä asiakkaidensa kanssa. Projektitiimillä on CRM- ja ERP-järjestelmien lisäksi muut projektitarkoitukseen soveltuvat järjestelmät, joiden avulla asiakas pysyy kontaktoituna. Kun myyntitiimin projektin ratkaisutarjous on

mennyt läpi, lähtee projektitiimi työstämään projektia ja kontaktoi asiakasta. Projektitiimin lisäksi myyjä on yhteydessä asiakkaaseen.

Yrityksessä on huomattu, että asiakkuudenhallinta on hieman puutteellista. Kaikki prosessit ja toimintamallit eivät ole selkeitä kaikille työntekijöille. Lisäksi joistain asiakkuuden hallintaan liittyvistä toiminnoista ei ole tehty konkreettista prosessinmallinnusta. Asiakkuuden hallintaa pyritään tehostamaan koko organisaation voimin ja tämän vuoksi prosessien ja toimintamallien tulisi olla kaikille työntekijöille selkeitä.

4.3 CRM-järjestelmän käyttö

Yrityksellä on käytössä CRM-järjestelmä, josta löytyvät asiakasyritykset, asiakkaat, tarjoukset, yrityksen sisäisiä dokumentteja ja työntekijöiden työkalenterit. Asiakasyrityksistä ja asiakkaista löytyy myös tiedot menneistä ja tulevista tapaamisista, tarjoukset ja muihin toiminpanot. CRM-järjestelmästä pääsee myös näkemään asiakkaan tilaushistorian.

CRM-järjestelmästä pystytään muodostamaan liidi-listoja, eli listoja asiakkaista, joita tulisi kontaktoida. Yrityksessä myyntiorganisaation lisäksi myös muut osastot tekevät liidejä, joita myyjät tavoittelevat. Yrityksen muista järjestelmistä, esimerkiksi ERP-järjestelmästä ja sähköpostista lisätään liidit CRM-järjestelmään, jotta jokainen asiakas tulisi kontaktoiduksi.

CRM-järjestelmään on myös luotu moduuleita, jotka helpottavat asiakassuhteiden ylläpitoa. Asiakaslistoja pystyy suodattamaan monilla eri tavoilla. Yrityksessä tehdään systemaattisesti asiakaslistoja, joista näkyvät asiakkaat, joita ei ole kontaktoitu viimeisten muutaman kuukauden aikana. Näin varmistetaan aktiivinen asiakastyö, eikä kukaan asiakas unohdu kontaktoida.

Yrityksen CRM-järjestelmässä on monia tuhansia asiakkaita, joiden vuoksi kaikki asiakkaat eivät tule järjestelmien muistutustoimista huolimatta nopeasti kontaktoiduksi. Tämän lisäksi CRM-järjestelmän asiakastiedot voivat olla puutteellisia tai vanhoja. Asiakasta kontaktoidessa tulisi aina tutkia, onko asiakasyrityksen tiedot ajan tasalla. Tämä on kuitenkin aikaa vievä prosessi ja vie myyntitiimiltä paljon aikaa, koska yhdellä myyjällä

voi olla tuhansia omia asiakkaita. Näin ollen asiakkaiden tiedot eivät aina ole nykytilan mukaisia.

4.4 Muiden järjestelmien käyttö asiakkuuden hallinnassa

Asiakkuuksien hallinnassa käytetään CRM-järjestelmän lisäksi myös ERP-järjestelmää. Tarjouksien lähettäminen tapahtuu sähköpostilla, mutta usein tarjous käydään läpi asiakkaan kanssa kasvotusten tai etätapaamisessa. ERP-järjestelmästä lähtee automaattisesti asiakkaalle laskut, ja järjestelmä toimii laskutuksen osalta eräänlaisena tietopankkina. Lisäksi ERP-järjestelmästä saa tärkeää tietoa asiakkaasta, esimerkiksi asiakkaan sopimuksista, joiden perusteella asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Yrityksessä pyritään silti olemaan asiakkaisiin aina yhteydessä ensisijaisesti kasvokkain.

4.5 Asiakkaiden segmentointi ja luokittelu

Yritys jaottelee asiakkaat kahdella eri tavalla CRM-järjestelmään, prioriteettilistan ja toimialan mukaisesti. Lisäksi asiakkaat jaetaan julkishallinnon asiakkaiksi ja yksityisten yritysten asiakkaiksi. Vastuumyyjien jakaminen asiakkaille perustuu näiden aspektien lisäksi myös vanhoihin asiakassuhteisiin ja kontaktointeihin.

Prioriteetteja on 7 vaihtoehtoa. Tavoiteasiakkaat ovat isoja yrityksiä, joiden kanssa yhteistyötä on jo harjoitettu. Yleiset asiakkaat saattavat olla vähän pienempiä tai vähemmän kontaktoituja. Sivupisteet ovat tavoiteasiakkaan tai yleisen asiakkaan pienempiä toimipisteitä. C-asiakkaat ovat yrityksiä, jotka ovat pienempiä tai ne eivät osta usein tavaraa tai ratkaisuja. Ei-aktiiviset asiakkaat taas ovat niitä, joiden kanssa ei olla tehty yhteistyötä vuosiin, mutta asiakas voi silti olla potentiaalinen pienille ostoille. Lopettaneet asiakkaat pidetään myös CRM-järjestelmässä, koska näiden asiakastiedoista löytyy vanhat tarjoukset ja ratkaisut, joita voi myöhemmin hyödyntää mallina muiden asiakkaiden kanssa. ”Saa poistaa” -asiakkaat ovat yrityksiä, joiden toiminta on kokonaan lakannut eikä niiden kanssa ole tehty yhteistyötä, mutta ne ovat saattaneet joskus ostaa tarvikkeita.

PRIORITEETIT	
A	Tavoiteasiakas
B	Yleinen asiakas
A / B	Sivupiste
C	C-asiakkaat
[tummanharmaa]	Ei aktiivi / Vapaa
[keskiharmaa]	Lopettanut
[vaaleanharmaa]	Saa poistaa

Kuva 12. Prioriteetit ja niiden lyhenteet CRM-järjestelmässä.

Asiakkaat on jaettu myyjille prioriteetti- ja toimialalistan avulla. A- ja B-asiakkuudet kuuluvat ensisijaisesti julkishallinnon ja yksityisten myyjille. C-asiakkaat taas kuuluvat digimyyjille. Julkishallinnon ja yksityisten myyjät pyrkivät tapaamaan asiakkaidensa kanssa mahdollisimman usein kasvotusten, kun taas digimyyjät pyrkivät hoitamaan asiakastapaukset digitaalisin keinoin. Tämän lisäksi A- ja B-asiakkaat ovat usein yrityksiä, joilla on potentiaalia tai aikomuksia tehdä isompia ratkaisuja tai projekteja, joissa kohdeyritys voisi olla osana, kun taas C-asiakkaat ostavat pienempiä ratkaisuja, joiden läpikäyminen ei välttämättä tarvitse prosessikävelyä ja lukuisia tapaamisia. Yrityksien jaot-
telun tarkempi määrittely näkyy kuvasta 13.

PRIORITEETIN MITTAUS	
A-asiakkaat	Ostopotentiaali: > 100 000 € / 5 vuotta Asiakas ostaa vuosittain, Useita projekteja, Tunnistetaan potentiaalisia projekteja Referenssiarvo, mahdollisuus saada Toimiala haltuun Toimialan johtava yhtiö
B-asiakkaat	Ostopotentiaali: 50 000 – 99 000 € / 5 vuotta A-asiakkaiden itsenäiset isot yksiköt Muuten aktiivisessa kontaktoinnissa olevat yhtiöt
A / B -asiakkaat	A- ja B-asiakkaiden sellaiset yksiköt, jotka eivät ole A- tai B-asiakkaita, mutta joihin halutaan pitää aktiivisesti yhteyttä.
C-asiakkaat	Asiakas ei ole A- tai B-kategoriassa, mutta kuitenkin ostaneita halutaan aika-ajoin kontaktoida
Ei aktiivi / Vapaa	Asiakas, jonka kanssa ei olla yhteydessä ollenkaan
Lopettanut	Toimintansa lopettaneet yksiköt

Kuva 13. Yrityksen tapa segmentoida asiakasyritykset.

Asiakasyrityksissä katsotaan ostopotentiaalia, tulevaisuuden potentiaalia ja yhteydenpidon määrää. Näiden perusteella pystytään päättämään, kuuluuko asiakas A-, B- vai C-asiakkaisiin. Tämän lisäksi A- ja B-asiakkaiden erillisille yksiköille on oma kategoriansa, sekä ei-aktiivisille että lopettaneille omansa. Ei-aktiivisia ja lopettaneita ei ole poistettu

järjestelmästä, jotta tilanteen tullessa näistä asiakkaista löytyy vielä asiakassuhteeseen liittyvät tarvittavat tiedot.

Yrityksen perustaessa asiakasta CRM-järjestelmään on tärkeää valita sopiva toimiala kuvaamaan asiakasyrityksen toimintaa. Listalla on yhteensä 43 toimialaa, joista valitaan yritystä parhaiten kuvaava vaihtoehto. Toimialan lisääminen yritykseen helpottaa vastuumyyjän valitsemista sekä asiakaskontaktointia ja asiakaslistojen tekoa. Toimialan perusteella voidaan ottaa yhteyttä asiakkaisiin esimerkiksi tietyn ratkaisun saralta, joka kyseiselle toimialalle voisi sopia.

TOIMIALAT		
Energiansuurtuotanto	Tekninen kauppa	Koneiden valmistus
Elintarviketeollisuus	Autokauppa	Akateemiset kirjastot
Graafinen teollisuus	Kuntien kirjastot	Levy- ja Sahateollisuus
OEM, POS ja automaatio	Varastointipalvelut	Media
Muu julkinen sektori	Kaupungit ja kunnat	Metallin jalostus
Satunnaiset jälleenmyyjät	Satamat	Muoviteollisuus
Yhteistyökumppanit	Kemian prosessiteollisuus	Oppilaitokset
Kauppa (ei atk-kauppa)	Kuljetus ja liikenne	Finanssiala
Palvelut / Muut	Paperi- ja metsäteollisuus	Puolustusvoimat
Palvelut / huolto	Puhelinyhtiöt	Rakennusteollisuus
Palvelut / Vartiointi, siivous	Sairaalat	Energia- ja vesiyhtiöt
Palvelut / Vuokraus	Sähkö- ja elektroniikka	Valmistava teollisuus
Terveyskeskukset	Vienti / Muu ulkomaa.	Vaateteollisuus
Luokittelematon / muu k.	Toimittaja (PK)	Yksityinen terveydenhuolto
Kilpailija (PK)		

Kuva 14. CRM-järjestelmän toimialalista. Listalla on 43 toimialaa.

Järjestelmäasiantuntija käy säännöllisesti läpi järjestelmän uudet asiakasyritykset ja varmistaa, että toimiala on laitettu oikein, jotta järjestelmästä saa kaiken mahdollisen hyödyn irti. Mikäli asiakasyritys vaihtaa toimintaansa toimialasta toiseen, muutetaan myös järjestelmästä toimiala heti, kun muutos on huomattu.

4.6 Asiakkuuden hallinnan mittarit

Yrityksellä on käytössä lukuisia mittareita, joilla mitataan työntekijöiden työtä. Mittareilla pyritään tunnistamaan pullonkauloja työntekijöiden työssä, jotta työt pystyttäisiin tekemään mahdollisimman tehokkaasti. Asiakkuuden hallintaan liittyviä mittareita on paljon – yksittäisen työntekijän, tiimin ja koko organisaation tasolla. Jokaiselle työntekijälle on määritetty tavat, joilla kontaktoida asiakasta. Näihin liittyen on myös määritetty mittarit, joista selviää, kuinka hyvin omia tavoitteita on pystytty saavuttamaan. Näitä mittareita käydään läpi viikoittain olevissa palaverissa tiimeittäin. Tavoitteita muutetaan jokaisessa vuosineljänneksessä pidettävässä palaverissa. Yrityksen toimintatavat ovat muuttuneet suuresti viimeisten muutaman vuoden aikana, jonka vuoksi mittareita on lisätty enemmän kuin ennen, myös asiakkuuksien hallintaan.

4.7 Asiakkuuden hallinnan kehitystarve

Haastatteluista ja kyselyistä kävi ilmi, että asiakkuuden hallinnassa on monia kehitystarpeita, joihin toivotaan selkeämpää toimintatapaa. Haastatteluissa haastateltiin yrityksen kahta toimihenkilöä ja kyselyyn vastasi yhteensä 41 työntekijää. Yhteensä näihin kehitysehdotuksiin vaikutti siis 43 yrityksessä työskentelevää henkilöä. Kyselyn ja haastatteluiden kysymykset näkyvät kuvassa 15. Suurin osa kysymyksistä kysyttiin molemmissa – sekä kyselyssä että haastattelussa. Osa kysymyksistä kysyttiin vain jommassakummassa.

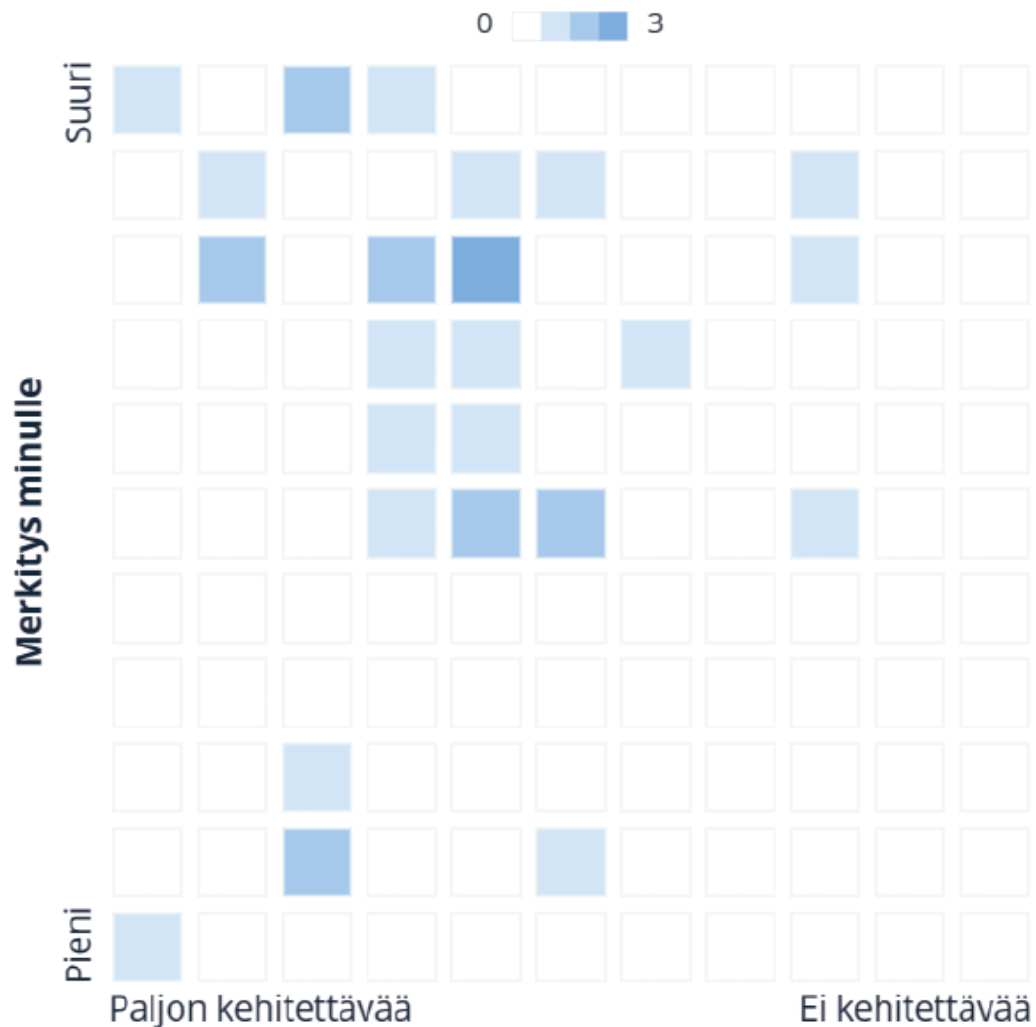
KYSELYN KYSYMYKSET
Onko mielestäsi asiakkuudenhallinnan prosessi ajan tasalla? Entä avainasiakkuudenhallinnan prosessi?
Onko mielestäsi asiakkuudenhallinnan/avainasiakkuudenhallinnan prosessi ajan tasalla? Risut/ruusut
Onko asiakkuuden/avainasiakkuuden hallinnassa mielestäsi tiettyjä ongelmakohtia, jotka esiintyvät usein?
Mitkä asiat erityisesti mielestäsi tarvitsevat kehittämistä asiakkuuksien/avainasiakkuuksien hallinnassa?
Mitkä ovat mielestäsi asiakkuudenhallinnan prosessin vahvuudet ja heikkoudet? Entä mahdollisuudet ja uhat?
Mitä eri menetelmiä, ohjelmia tai työkaluja käytät asiakkuuden/avainasiakkuuden hallinnan työssä?
Kuinka paljon asiakkuuden/avainasiakkuuden hallintaan liittyvissä töissäsi käytät CRM-järjestelmää?
Mitä kehitettävää menetelmissä, ohjelmissa tai työkaluissa mielestäsi on?
Miten muuten mielestäsi asiakkuuden/avainasiakkuuden hallinnan prosessista voidaan tehdä helppokäyttöisempi ja tehokkaampi?
Toivoisitko joissain asiakkuuden/avainasiakkuuden hallintaan liittyvissä asioissa apua? Minkälaista apua?
Miten sinä voisit kehittää entisestään omaa toimintaasi asiakkuudenhallintaan liittyvässä työssä?
Vapaa palaute

Kuva 15. Kyselyn kysymykset listattuna. Kysymyksiä oli yhteensä 23, mutta tähän kuvioon kysymyksiä on supistettu ja yhdistetty.

Kyselyssä kysytyt kysymykset liittyivät asiakkuudenhallinnan aihepiiriin. Kysymyksissä kysyttiin asiakkuudenhallinnan tämänhetkistä käytännöistä, avainasiakkuudenhallinnasta ja tämänhetkistä asiakkuuden hallintaan liittyvistä järjestelmistä ja niiden toiminoista.

Kyselyistä saadut mielipiteet asiakkuudenhallintaan, avainasiakkuudenhallintaan ja CRM-järjestelmään löytyvät kaaviona alta. Kysely toteutettiin anonymisti, jonka vuoksi suoria yksittäisiä vastauksia ei tästä opinnäytetyöstä nähdä.

Onko mielestäsi Finn-ID Asiakkuudenhallinta prosessi ajan tasalla?

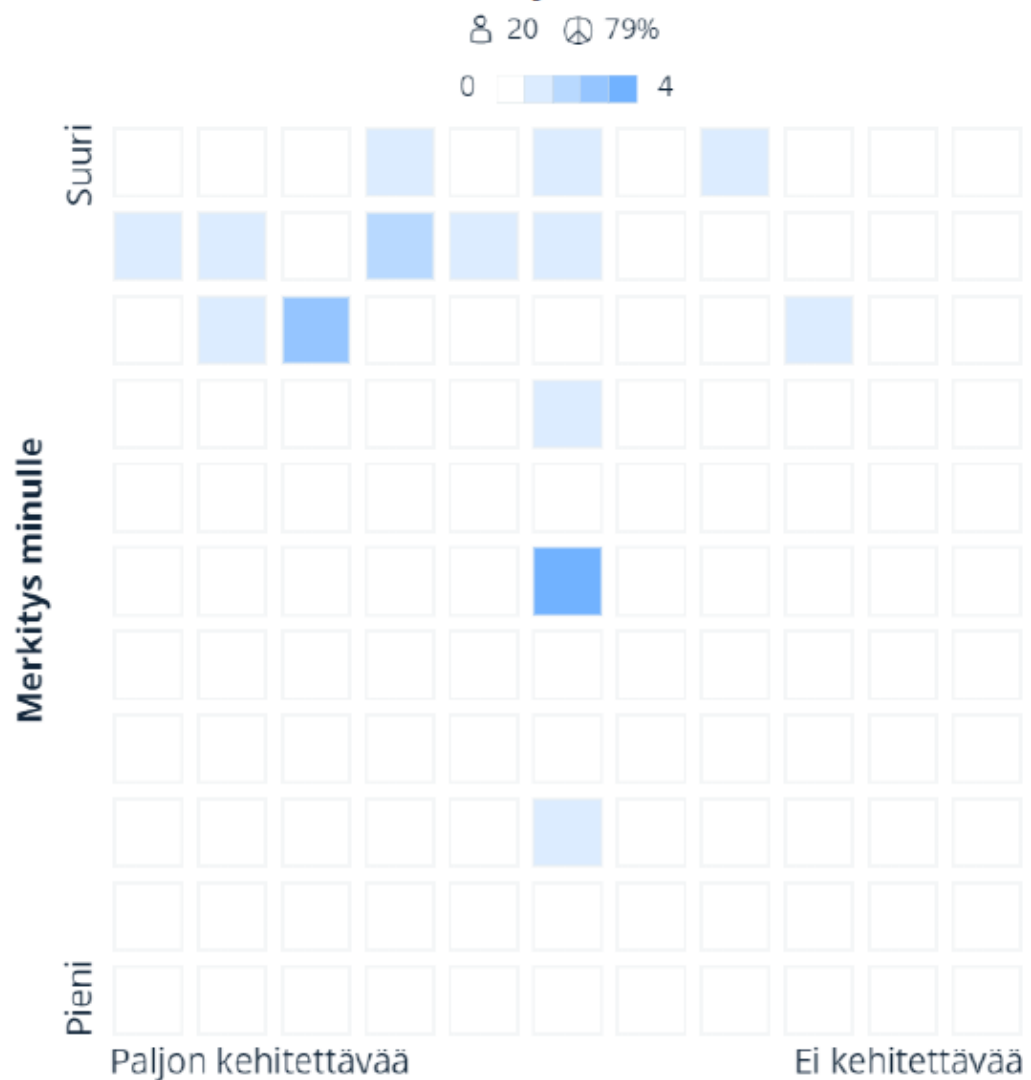


Kuva 16. Yrityksen työntekijöistä 75 % mielestä asiakkuudenhallinnan prosessi ei ole ajan tasalla, ja 84 % kokee asian merkittäväksi omassa työssään.

Yrityksen työntekijöistä 75 % kokee, että asiakkuudenhallinnan prosessi ei ole ajan tasalla. Tämän lisäksi 84 % kokee, että asiakkuudenhallinnan ajantasaisuus on merkittävä asia omassa työssään.

Suurimpina asioina asiakkuudenhallinnasta ilmeni kyselyssä se, että prosessi ei ole ajan tasalla eikä täysin määritelty. Lisäksi moni kyselyssä vastanneista kertoi, että systemaattinen tekeminen on vajavaista ja prosessia osin sivuutetaan. Näiden lisäksi myös muutamat työntekijät kommentoivat prosessin olevan toimiva ja asiakkuudenhallinnan olevan sujuvaa.

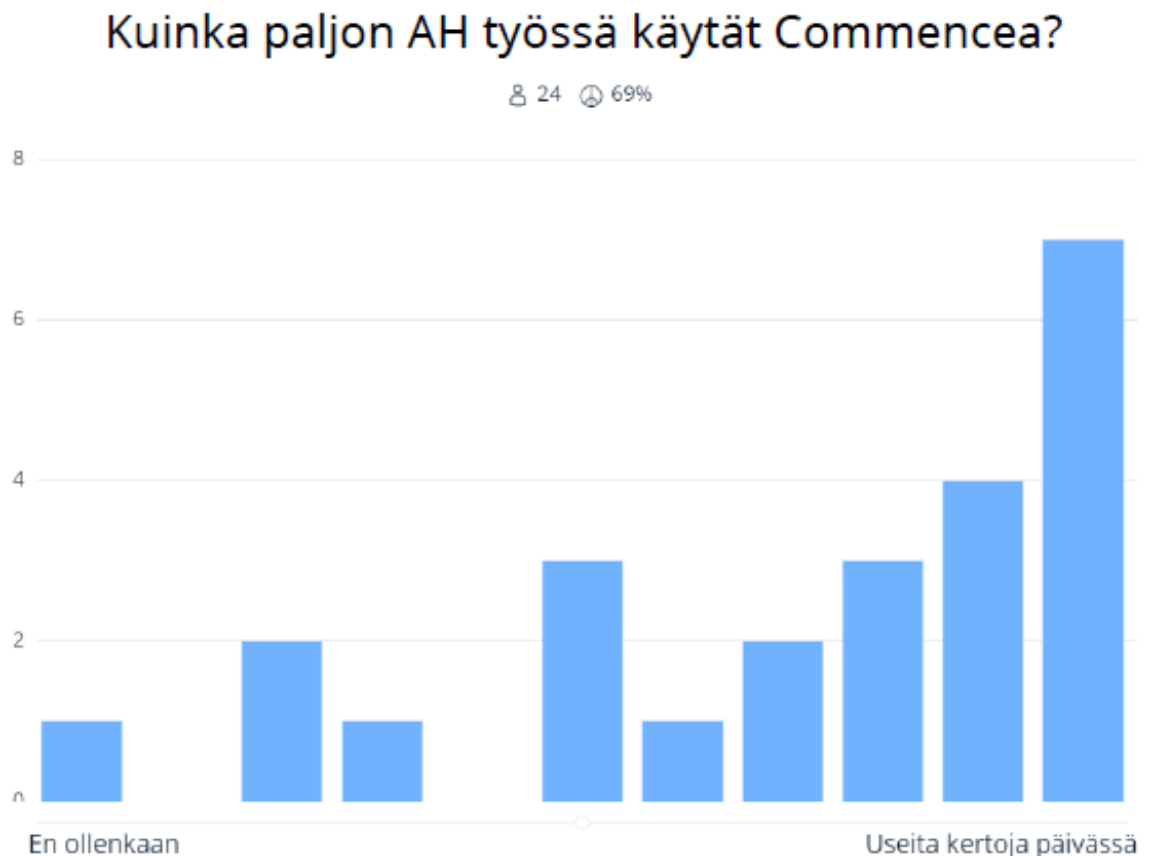
Onko mielestäsi Finn-ID Avainasiakkuudenhallinta prosessi (KAM) ajan tasalla?



Kuva 17. Kysely avainasiakkuudenhallintaan liittyen. 50 % kokee avainasiakkuudessa olevan paljon kehitettävää sekä kokee sen merkittäväksi itselleen

50 % avainasiakkuudenhallinnan kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että avainasiakkuudenhallinnan prosessissa on paljon kehitettävää ja sen merkitys omaan työhön on suuri. 20 % kyselyyn vastanneista olivat vastanneet niin, ettei vastauksessa ole mielipidettä suuntaan kuin toiseen. Tämä ilmeni vapaasta palautteesta, jossa ilmeni, ettei moni työntekijä tiedä, mitä tällä tarkoitetaan tai ole tietoinen, että yrityksellä on ylipäättään minkäänlaisia avainasiakkuudenhallintaa käytössään.

Avainasiakkuuteen liittyvissä kommentteissa sanottiin, ettei yrityksellä ole työntekijöiden tiedossa minkäänlaisia avainasiakkuudenhallinnan toimintaa. Tämän lisäksi kommentteissa kerrottiin, miten julkisen ja yksityisen tiimien työskentelyssä on juuri avainasiakkuuden aspekteissa eroja – julkisella puolella avainasiakkuudenhallintaa on joissain määrin käytössä, kun taas yksityisellä puolella ei niinkään.



Kuva 18. Kysely siitä, kuinka paljon työntekijä käyttää työssään CRM-järjestelmää.

Kyselyssä kysyttiin CRM-järjestelmän käytöstä ja siitä, kuinka paljon järjestelmää yksilö käyttää työssään juuri asiakkuudenhallintaan liittyen. 83% kyselyyn vastanneista vastasi yli puolen välin, eli muutamista kerroista useisiin kertoihin päivässä. Vain muutama kyselyyn vastanneista sanoi, ettei käytä CRM-järjestelmää juurikaan asiakkuudenhallinnan työssään.

CRM-järjestelmään liittyen työntekijät kommentoivat lähinnä järjestelmän puutteellisuuksista. Työntekijät sanoivat, että järjestelmässä tulisi olla selkeämmät ja kattavammat raportointimahdollisuudet sekä järjestelmän pitäisi olla helposti integroitavissa muihin järjestelmiin. Monissa kommenteissa toivottiin nykyaikaisempaa järjestelmää, jossa tieto kulkisi reaaliajassa ja järjestelmän saisi myös mobiilina. Kuitenkin järjestelmästä sanottiin myös hyvinä puolina se, miten laaja asiakasverkosto sinne on luotu ja miten helposti järjestelmästä pystyy etsimään haluamaansa tietoa.

Yllä olevista kaavioista ja tekstistä ilmenee, että niin asiakkuudenhallintaa kuin avainasiakkuudenhallintaa ja CRM-järjestelmää tulee kehittää ja pitää tärkeänä aspektina yrityksen toiminnassa, sillä suuri osa työntekijöistä piti näitä erittäin tärkeinä asioina. Kyselyn vastauksia on analysoitu ja monesti toistuvat vastaukset yhdistetty. Monilla vastaajilla oli yhtenevät ajatukset yrityksen asiakkuudenhallinnan kehitystarpeista. Kuvassa 19 SWOT-kaavio näyttää, millainen analyysi kyselyn vastauksista on tehty.

Nykytila-analyysin asiakkuuksienhallinnan SWOT

VAHVUUDET:

- Kaikki tiedot löytyvät yhdestä paikasta
- CRM varmatoiminen
- Sitoutuneet asiakkaat
- Vahvat luottamukselliset suhteet
- Pitkä historia monien asiakkaiden kanssa

HEIKKOUEDET:

- Tiedon kulku: CRM järjestelmä on vanhanaikainen
 - Mobiilimahdollisuudet rajalliset
 - Järjestelmien integroitavuus
 - Reaaliaikaisuus
- Tiedon löytäminen (vaatii paljon osaamista) järjestelmistä
- Tikettien manuaalinen ratkaisu
- vastuu johtaa/asiakkaan hallinta yksin myyjillä

MAHDOLLISUUDET:

- Selkeät prosessit kuvattuna ja prosessien automatisointia
 - Myynnin kasvu tehokkaammalla työskentelyllä
- KAM työn implementointi yrityksen prosesseihin
 - Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luonti ja sitouttaminen

UHAT:

- Selkeitä malleja ja prosesseja ei ole
 - Asiakkaiden huono priorisointi
 - Asiakkaiden menettäminen kilpailijoille
 - Pitkäaikaisten asiakkaiden menetys
- Heikko kommunikointi ja viestintä sekä asiakkaille että yrityksen sisällä

Kuva 19. Asiakkuuksien hallinnan SWOT-analyysi.

Vahvuudet

Yrityksen asiakkuudenhallinnan vahvuuksina koetaan tiedon yhdenpaikkaisuus tietokannoissa, CRM-järjestelmän luotettavuus, asiakkaiden sitoutuminen ja pitkät luottamukselliset suhteet sekä pitkä historia monien asiakkaiden kanssa.

Mahdollisuudet

Mahdollisuuksina asiakkuudenhallinnan saralla koetaan, että selkeillä prosesseilla ja automatisoiduilla prosesseilla pystytään kasvattamaan myyntiä, koska myyntityöstä tulee tehokkaampaa.

Heikkoudet

Asiakkuudenhallinnan heikkouksina koetaan vahvana aspektina hidas tiedonkulku, sillä CRM-järjestelmä on vanhanaikainen. Tähän liittyy myös rajalliset mobiilimahdollisuudet, tiedon kulku ei-reaaliajassa ja järjestelmien huono integroitavuus. Lisäksi tiedon löytämisen koettiin vaativan paljon osaamista – uusilla työntekijöillä kestää kauan löytää informaatiota järjestelmistä. Yhtenä heikkoutena myös nähtiin tikettien integrointi CRM-järjestelmään. Toisena vahvaksi koettuna heikkoutena nähtiin se, että asiakaskorttien päivitys CRM-järjestelmässä on hoidossa yksin myyjillä.

Uhat

Vahvimpana uhkana asiakkuudenhallinnan saralta koetaan olevan se, ettei asiakkuudenhallinnan prosessit ja prosessit ole selkeitä. Tämän uskotaan vaikuttavan siihen, että asiakkaita priorisoidaan huonosti, mutta myös siihen, että asiakkaita hävitään kilpailijoille ja pitkäaikaiset asiakkaat menetetään. Uhkana koettiin myös kommunikoinnin puute niin asiakkaiden kanssa kuin yrityksen sisällä.

4.8 Yhteenveto ja kehityskohdat

Nykytila-analyysikappaleessa tehtiin haastatteluja ja kysely asiakkuudenhallintaan liittyen. Tämän perusteella saatiin kattavaa tietoa asiakkuudenhallinnan nykytilasta sekä

siihen liittyvistä toiminnoista. Asiakkuudenhallinnassa on tällä hetkellä toimintamalleja, jotka eivät ole selkeitä kaikille työntekijöille. Lisäksi asiakkuudenhallinnan kokonaiskuva prosessimallintamisesta uupuu. Avainasiakkuuksienhallinnassa ei ole ollenkaan käytössä minkäänlaista toimintamallia tai prosessia. Avainasiakkuuksienhallintaa kuitenkin tehdään yrityksessä myyjien toimesta, mutta siinä ei ole mitään yhtenäistä toimintatapaa. Myyntiorganisaatio toimii CRM-järjestelmän asiakaskorttien päivityksissä melkein yksin eikä myyjien aika riitä järjestelmän päivittämiseen kaikkien asiakkaiden saralta. Tämän vuoksi järjestelmän tiedot eivät ole ajan tasalla. Lisäksi CRM-järjestelmässä koetaan olevan ongelmia järjestelmän vanhanaikaisuuden ja integraatio-ongelmien saralla. Myös kommunikoinnin puute nähdään ongelmana, esimerkiksi projektitiimin työskentelyssä. Kyselyn ja haastattelun vastauksien avulla pystyttiin muodostaa kattava SWOT-analyysi. SWOT-analyysin tuloksista pystytään löytämään tärkeimmät kehityskohdat.

Kuvassa 18 nähdään 8 pääkehityskohtaa, jotka löydettiin haastatteluiden ja kyselyiden analysoinnista. Kuvassa näkyy myös kehityskohtaan vaikuttavat tekijät sekä vaikutus yrityksen toimintaan.

Kehityskohdat	Vaikuttaja			Vaikutus
	Järjestelmät	Työntekijät	Kaikki	
Avainasiakkuuden hallintaa ei ole vielä implementoitu prosessiksi			X	Riskinä menettää asiakas tai menettää projekteja/myyntejä
Tiedon kulku ja CRM järjestelmän vanhanaikaisuus	X			Hidastaa työn tekemistä
Tiedon löytäminen järjestelmistä vaatii paljon osaamista	X			Yrityksessä kaikki eivät välttämättä tiedä tiedon olemassaolosta
Tikettien manuaalinen kirjaus	X			Tikettien ratkaisu hidasta → asiakaskokemus huononee
Vastuu CRM-järjestelmän tietojen päivityksestä yksin myyjillä			X	Aika ei riitä = tiedot eivät ole ajan tasalla
Asiakkuudenhallinnan prosessi ja toimintamalli ovat puutteellisia			X	Priorisointiongelmat, asiakkaiden menettäminen jne.
Projekteissa kommunikointi		X		Projektien viivästyminen → asiakaskokemus huononee
Osa prosesseista ja toimintamalleista eivät ole tiedossa työntekijöillä		X		Tehottomampaa ja yrityksen säännöistä poikkeavaa tekemistä

Kuva 20. Asiakkuudenhallinnan kehityskohdat, vaikuttavat tekijät ja vaikutus.

Kuvassa 18 tummennetut kehityskohdat ovat niitä, jotka analysointivaiheessa huomattiin vahvimpina heikkouksina. Näiden kehityskohtien vaikutukset ovat suuria uhkia yrityksen liiketoiminnalle. Myös myöhemmin järjestetyistä tapaamisista yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa ilmeni, että kehityskohdista juuri nämä kolme ovat niitä, jotka tulisi priorisoida tässä työssä korkeimmalle.

Seuraava luku sisältää asiakkuuksienhallinnan kehitysehdotukset. Luvussa pyritään löytämään kehitysehdotukset tärkeimmille kehityskohteille, jotka työssä validoitiin.

5 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa syvennyttään asiakkuudenhallinnan kehitysehdotuksiin, jotka ovat muodostuneet data 1:n, data 2:n, olemassa olevan tiedon ja nykytila-analyysin perusteella. Data 1 ja 2 saatujen tietojen, nykytila-analyysistä saatujen kehityskohteiden ja teoriaosuudesta opitun parhaiden käytänteiden avulla löydetään ne kehitysehdotukset, joiden avulla kohdeyritys voi kehittää ja tehostaa omaa asiakkuuksienhallintaa. Kuva 21 osoittaa työnkulun, jolla kehitysehdotukset on luotu.



Kuva 21. Työnkulku ja osiot, joiden avulla kehitysehdotukset on pystytty määrittämään.

Kehitysehdotukset keskittyvät asiakkuuksienhallintaan, avainasiakkuuksienhallintaan ja CRM-järjestelmään. Nykytila-analyysissä löydettyihin ja valittuihin kehityskohteisiin etsitään sopivat kehitysehdotukset, joiden avulla yritys pystyy kehittämään omaa asiakkuuksienhallintaansa. Kuvassa 22 näkyvät nämä tärkeimmät kehityskohdat ja niihin liittyvät kehitysehdotukset.

Kehityskohdat	→	Kehitysehdotus
Avainasiakkuuden hallintaa ei ole vielä implementoitu prosessiksi	→	Työkalu KAM –työn implementoinnin helpottamiseksi
Vastuu CRM-järjestelmän tietojen päivityksestä yksin myyjillä	→	Tietojen päivitys työtehtäväksi myös muille osastoille
Asiakkuudenhallinnan prosessia ei ole kuvattu	→	Prosessikaavio asiakkuudenhallinnasta

Kuva 22. Tärkeimmät kehityskohdat ja niihin liittyvät kehitysehdotukset.

Ensin käydään läpi avainasiakkuuden hallintaan liittyvä kehitysehdotus, joka koskee työkalua avainasiakkuuden hallinnan, eli KAM-työn, helpottamista työkalun avulla. Tämän jälkeen käydään läpi CRM-järjestelmän tietojen päivitystä koskevaan kehityskohtaan, jossa kehitysehdotuksena on tietojen päivityksen lisääminen työtehtäväksi myös muille osastoille kuin vain myynnille. Viimeisenä käydään läpi asiakkuudenhallinnan prosessiin liittyvä kehityskohta, johon ratkaisuna ehdotetaan selkeää prosessikaaviota. Tärkeimmät kehityskohdat on valittu yhdessä yrityksen palvelupäällikön kanssa. Kaikki kehityskohdat käytiin läpi ja katsottiin, mitkä niistä ovat relevantteja opinnäytetyön aiheeseen liittyen ja mille kehityskohdille on suurin tarve kehittämiseen.

5.1 Työkalu avainasiakkuuden hallintaan

Avainasiakkuuden hallintaa ei ole vielä implementoitu yrityksessä prosessiksi, eikä tälle myöskään ole kehitetty toimintamallia. Avainasiakkuuden hallinnan implementointi on pitkä prosessi, johon kuuluu monta eri sub-prosessia, eli prosessin osaa, joka muodostaa oman pienemmän prosessinsa. Yrityksen tulisi määritellä ne työntekijät, jotka ovat avainasiakaspäälliköitä sekä valita ne yritykset, joista tulee avainasiakkaita. Tämä kehitysehdotus keskittyy avainasiakkaiden validointiin.

Avainasiakkaita valitessa yrityksen tulee segmentoida asiakkaat eri ryhmiin. Kohdeyrityksessä segmentointi on ollut jo kauan käytössä. Segmentoinnista huomataan, että tavoiteasiakkaat (eli A-asiakkaat) ovat niitä, jotka ovat sopivia avainasiakkaiksi. Kuitenkin, yrityksen CRM-järjestelmän tiedot eivät ole ajan tasalla, jonka vuoksi välttämättä kaikki A-asiakkaista eivät ole sopivia avainasiakkaiksi. Lisäksi avainasiakkaiden validoinnissa tulisi huomioida ketkä myyjistä tulevat olemaan avainasiakaspäällikköjä. Avainasiakas-yritykset tulisi siirtää näiden avainasiakaspäällikköjen vastuulle ja tämä tulisi ilmetä myös CRM-järjestelmässä.

Kehitysehdotus on muodostettu teoriaosuuden avainasiakkuushallinnan luvun sekä nykytila-analyysin perusteella. Kehitysehdotus on työkalu, jonka avulla validoidaan, mitkä asiakasyrityksistä ovat sopivia avainasiakassuhteeseen.

Taulukko 3. Potentiaalisen avainasiakkaan mittaustyökalu.

Onko asiakas potentiaalinen avainasiakkaaksi?

pisteet:

kyllä / 1 ei / 0

1.	Ylittääkö asiakkaan ostopotentiaali 100 000 € / 5 vuotta?		
2.	Ostaako asiakas vuosittain?		
3.	Onko asiakkaalla käynnissä useita projekteja?		
4.	Onko asiakas pysyvästi arvokas yritykselle?		
5.	Noudattaako asiakas selkeitä osto- ja liiketoimintastrategioita?		
6.	Onko asiakassuhde syvällinen?		
7.	Onko yhteistyö sujuvaa?		
8.	Onko asiakkaan kanssa yrityskulttuurinen sopivuus?		
9.	Ovatko asiakkaan tulevaisuudennäkymät hyvät?		
10.	Tunnistetaanko asiakkaassa potentiaalisia projekteja?		
11.	Onko asiakkaassa referenssiarvoa?		
12.	Toimiiko asiakas alansa kärjessä?		

Tulokset:

Yli x pistettä:	Asiakas on erittäin potentiaalinen avainasiakkaaksi.
x-x pistettä:	Asiakassuhdetta tulee vielä tutkia. Mahdollisesti potentiaalinen avainasiakkaaksi.
alle x pistettä:	Asiakas voi olla sopiva A-asiakkaaksi, muttei avainasiakkaaksi.

Työkalu koostuu 12 kysymyksestä, joihin kaikkiin on vastausvaihtoehtona kyllä tai ei. Kysymykset liittyvät asiakkaan ostokäyttäytymiseen, asiakassuhteeseen ja asiakkaan arvoon toimialallaan. Työkalun käyttötarkoitus on helpottaa avainasiakkaiden valintaa avainasiakkuudenhallinnan implementointiprosessissa.

Kun taulukosta saadut pisteet lasketaan yhteen, voidaan tuloksista päätellä, onko asiakas potentiaalinen avainasiakas vaiko ei. Kehitysehdotukseen ei ole lisätty raja-arvoja, vaan yrityksen tulisi määritellä ne itse.

Työkalun lisäksi avainasiakkaiden valinnassa hyviä työkaluja on esimerkiksi SWOT-analyysi, jonka avulla voidaan analysoida asiakkaan liiketoimintamahdollisuuksia ja uhkia. Avainasiakkaat tulisi valita tämänhetkisten A-asiakkaiden joukosta, sillä esimerkiksi ostopotentiaalin kriteeri on näillä molemmilla sama.

5.2 CRM-järjestelmän tietojen päivityksen kehittäminen

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä minkäänlaisia prosessia CRM-järjestelmän tietojen päivittämiseen, jonka vuoksi lukuisilla asiakasyrityksillä on vanhaa tietoa asiakaskortillaan. Lisäksi nykytila-analyysistä kävi ilmi, että yrityksessä myyntiorganisaatio huolehtii suurelta osin yksin asiakkaiden tietojen päivityksiä, jolloin asiakasyrityksiä on liian paljon suhteessa niiden tietojen päivittäviin työntekijöihin. Tämän vuoksi on tärkeää, että tietojen päivittämiseen tehdään oma toimintamalli.

Kehitysehdotuksessa ehdotetaan, että myyntikoordinaattori toimisi osana asiakasyritysten tietojen päivitystä. Toimintamallissa kyseisen asiakkaan myyjä päivittää tietoja aina, kun huomaa vanhan tiedon asiakkaan kortilla. Tämä koskee myös muita työntekijöitä: aina, kun huomaa vanhentuneen tai virheellisen tiedon, tulisi se päivittää. Tämän lisäksi myyntikoordinaattori käy systemaattisesti läpi asiakkaita ja päivittää niiden tietoja. Toimintamallissa huomioidaan asiakassegmentit: keiden asiakkaiden tiedot tulisi aina olla ajallaan.

Kehitysehdotuksessa asiakkaat on jaettu jo olemassa oleviin segmentteihin. Kyseisen segmentin asiakassuhteen tärkeyden mukaan tietoja päivitetään myyntikoordinaattorin taholta joko vähintään 6 kuukauden välein tai vähintään kerran vuodessa. Myyjiltä odotetaan jatkuvaa asiakastietojen päivittämistä – tällä tarkoitetaan sitä, että aina, kun myyjä on asiakkaan kanssa tekemisissä ja huomaa vanhentuneen tai virheellisen tiedon, tulee se heti korjata.

Taulukko 4 näyttää, millä tavoin, kenen toimesta ja kuinka usein asiakastietoja tulisi päivittää CRM-järjestelmään.

Taulukko 4. CRM-järjestelmän asiakastietojen päivittämisen toimintamalli.

Asiakas	Kuka	Tekee mitä	Kuinka usein päivitetään
Avain-asiakas	Avainasiakaspäällikkö	Yritystietojen päivittäminen	Jatkuvasti
		Mitä yritys tällä hetkellä tekee, mitä tulevaisuudessa	
		Asiakaskontaktien päivittäminen, yhteystiedot yms.	
	Myyntikoordinaattori	Yrityksen luvut	< 6 kk
		Onko joku työntekijöistä lähtenyt? Onko tilalla uusi työntekijä?	
A-asiakas	Myyjä	Yritystietojen päivittäminen	Jatkuvasti
		Asiakaskontaktien päivittäminen, yhteystiedot yms.	
	Myyntikoordinaattori	Yrityksen luvut	< 6 kk
		Onko joku työntekijöistä lähtenyt? Onko tilalla uusi työntekijä?	
B-asiakas	Myyjä	Yritystietojen päivittäminen	Jatkuvasti
		Asiakaskontaktien päivittäminen, yhteystiedot yms.	
	Myyntikoordinaattori	Yrityksen luvut	< 1 v
		Onko joku työntekijöistä lähtenyt?	
C-asiakas	Digimyynti	Yritystietojen päivittäminen	Jatkuvasti
		Asiakaskontaktien päivittäminen, yhteystiedot yms.	
	Myyntikoordinaattori	Yrityksen luvut	< 1 v
		Onko joku työntekijöistä lähtenyt?	
muut	järjestelmäasiantuntija	Muuttaa asiakassegmenttiä, jos tulee tarve	Jatkuvasti
		Poistaa järjestelmästä, jos riittävän vanha	

Taulukossa 4 esitetyn toimintamallin tarkoituksena on se, ettei yhdenkään asiakasyrityksen tiedot olisi yli vuoden vanhoja. Tämän lisäksi myyjien vastuu asiakaskortin tietojen päivittämisestä pienenee, mikä edesauttaa heitä työssään. CRM-järjestelmän asiakastietojen päivittämiseen tulisi oikea systeemi, miten toimia, jotta tiedot olisivat aina ajan tasalla.

Tämä edellyttää, että CRM-järjestelmässä jokaiselle yrityskortille tulisi merkitä tietojen päivittäminen niin, että varmistutaan yrityksen tietojen olevan ajan tasalla. Tämä voisi esimerkiksi olla muistiinpano myyntikoordinaattorin ja myyjän toimesta silloin, kun käy yrityskortin tiedot läpi. Näin ollen työntekijä, joka käy yrityskortilla, saa helposti tiedon siitä, ovatko yrityksen tiedot ajan tasalla vai eivät.

Myyntin ja myyntikoordinaattorin lisäksi yrityksen muiden työntekijöiden tulisi muokata tai ilmoittaa virheellinen tai vanhentunut tieto, mikäli sellaisen huomaa CRM-järjestelmästä. Tämä käytäntö on jo aiemminkin ollut yrityksellä käytössä, mutta sitä voisi pyrkiä lisäämään.

Huomiona, että tässä kehitysehdotuksessa on myös huomioitu tuleva avainasiakkuudenhallinta, mitä ei ole vielä implementoitu osaksi yrityksen toimintaa.

5.3 Prosessikaavio asiakkuudenhallinnasta

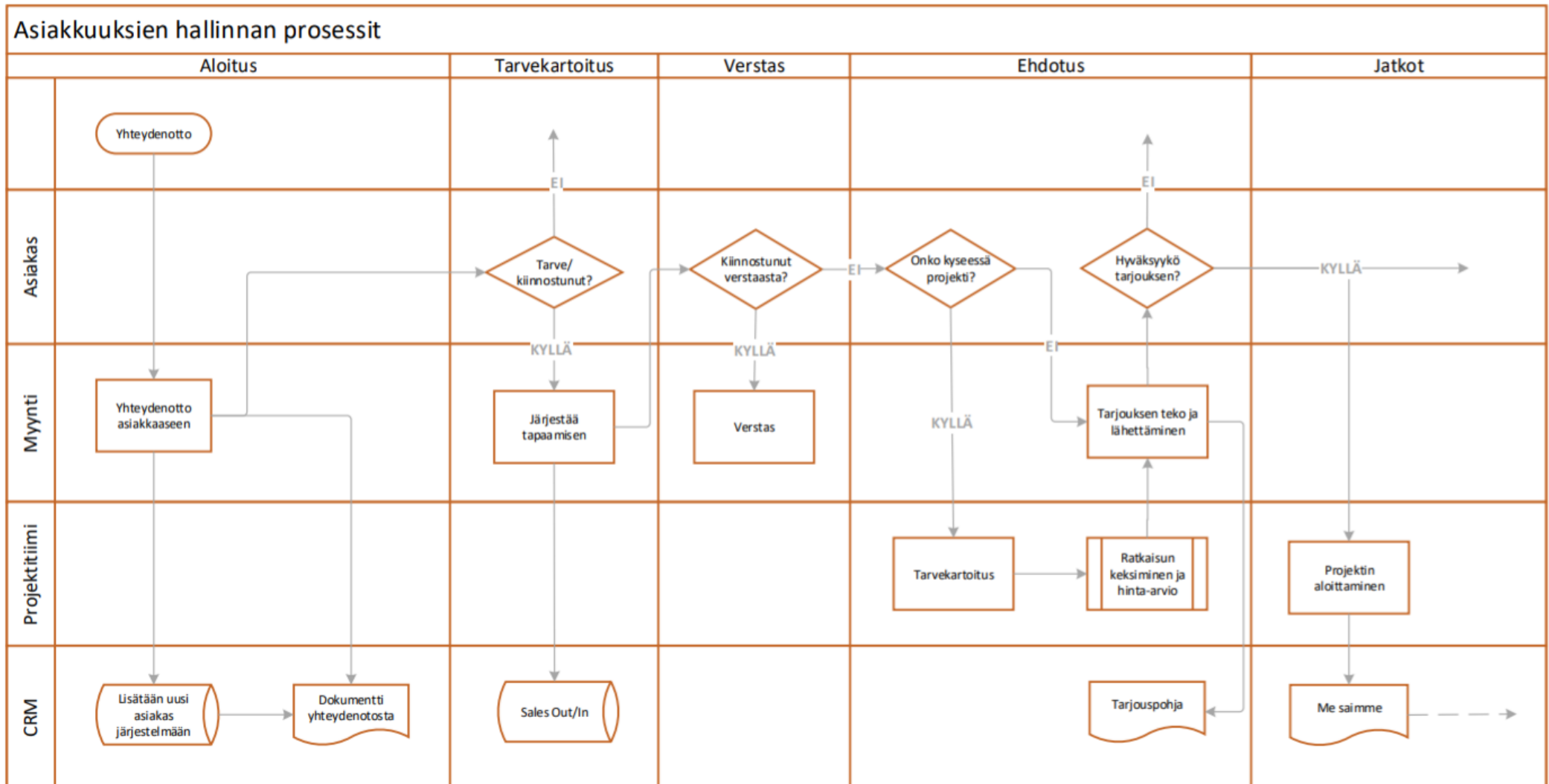
Nykytila-analyysissä ilmeni, ettei kaikilla yrityksen työntekijöillä ole tiedossa yrityksen asiakkuudenhallinnan prosessi. Prosessi kylläkin on olemassa, muttei siitä ole tehty selkeää kaaviota. Tässä kehitysehdotuksessa on ratkaisu prosessikuvan puuttumiseen liittyvässä ongelmassa – prosessi havainnollistettiin kaavioksi.

Kaavioon on koottu asiakkuudenhallinnan prosessi ja data siihen saatiin muun muassa haastatteluista ja yrityksen sisäisistä dokumenteista. Prosessikaaviosta on hyötyä niin yrityksen nykyisille työntekijöille kuin mahdollisille uusille työntekijöille.

Prosessikaavion avulla myös uusien työntekijöiden on helpompi ymmärtää asiakkuudenhallinnan saralla tapahtuvat asiat, sekä kaaviosta on helppo nähdä kunkin organisaatioosan vastuualueet kussakin asiakkuuksienhallintaan liittyvässä aihealueessa. Lisäksi

nykyiset työntekijät voivat prosessikaavion avulla helposti varmistamaan, mitkä asiakkuudenhallinnan aihealueet koskettavat heitä ja mitkä jotakin muuta osastoa.

Kuvan 23 asiakkuuksienhallinnan prosessikaavio on ratkaisuna tälle kehityskohdalle.



Kuva 23. Asiakkuuksienhallinnan prosessikaavio.

Kuvassa 21 nähdään asiakkuuksienhallinnan prosessikaavio. Prosessikaavion kolumnit on jaettu viiteen osaan ja rivit neljään osaan. Kolumnien tarkoituksena on jakaa prosessikaaviota aikajanallisiin osiin, jotta kaaviota on helpompi ymmärtää. Kolumnit ovat aloitus, tarvekartoitus, verstaas, ehdotus ja jatkot. Rivit taas puolestaan ovat asiakas, myynti, projektitiimi ja CRM-järjestelmä. Kaaviosta jätettiin pois muut osastot, jotta kaavio pysyy selkeänä. Yhteydenoton lähdettä ei merkitty prosessikaavioon, sillä lähteitä on niin monia. Näihin lähteisiin sisältyvät esimerkiksi yrityksen sisältä saadut liidit, messukontaktointit ja asiakkaan oma yhteydenotto. Lisäksi projektin aloittamisen jälkeistä aikaa ei kuvattu kaavioon, sillä niiden jälkeiset prosessien tapahtumat ovat yksilöllisiä asiakastasolla. Prosessikaavion ulkopuolelle jätetyt asiat koettiin irrelevantiksi asiakkuudenhallinnan kaavion osalta.

Prosessikaavion tarkoituksena on selventää työntekijöille ja esimerkiksi uusille työntekijöille yrityksen toimintamallia asiakkuudenhallinnan saralta. Prosessikaaviosta näkee myös, mitä dokumentteja ja tietoja asiakkuudenhallinnasta merkitään CRM-järjestelmään. Prosessikaaviosta näkyvien dokumenttien lisäksi järjestelmään kirjataan kaikki muutokset asiakastiedoissa ja tapaamisten muistiinpanot.

Projektitiimin työskentely asiakkuudenhallinnan parissa jatkuu paljon laajemmin, mitä prosessikaaviossa näkyy, mutta kaavioon laitettiin ne aspektit, jotka ovat tärkeimpiä huomioida asiakkuudenhallinnan saralta yleisesti. Lisäksi projektityöskentelyä kehitetään ja parannetaan jatkuvasti, jonka vuoksi yksityiskohtaisemmat tiedot eivät välttämättä pitäisi kauaa paikkaansa.

Myyntin osuus prosessikaaviossa on suuri eikä työ aikajanalla lopu tarjouksen lähettämiseen, vaan tämän jälkeen myyjä jatkaa aktiivista asiakastyötä ja prosessikaavion kulku alkaa taas alusta.

Asiakaslähtöinen organisaatiotoiminta on huomattavissa asiakkaan osuudesta prosessikaaviossa. Asiakas ilmaisee tarpeensa, jonka jälkeen myyntin ja muiden osastojen kautta tuleva kommunikointi jatkuu aina asiakassuhteen päättymiseen saakka.

6 Kehitysehdotusten validointi

Tämä luku sisältää luvun 5 kehitysehdotusten validoinnin. Luvussa selvennetään muutokset, joita kehitysehdotukset vaativat sekä tämän lisäksi tarvittavat lisäykset ja karsittavat osat.

6.1 Yleiskatsaus validointikappaleesta

Validointikappaleen tarkoituksena on saada palautetta kehitysehdotuksista ja tämän avulla parantaa ehdotusta halutunlaiseksi. Tämän luvun tuotoksena on lopullinen kehitysehdotus.

Kuvassa 24 kuvassa näkyy validointiprosessin työnkulku.



Kuva 24. Työnkulku ja osiot, joiden avulla lopullinen ehdotus on määritelty.

Kehitysehdotusten validointi tapahtui haastatteluna kohdeyrityksen palvelupäällikön kanssa. Haastattelussa esiteltiin tehdyt kehitysehdotukset ja tämän jälkeen niihin saatiin palautetta. Haastattelun jälkeen keskustelu jatkui sähköpostiviestittelynä, jotta saatiin tarpeeksi tietoa lopullisen ehdotuksen mahdollistamiseen. Validoinnissa saatiin tärkeää informaatiota siitä, mitä asioita kehitysehdotuksissa tulisi muuttaa ja mitä poistaa sekä mitkä asiat ovat niitä, joita kehitysehdotuksessa tulisi painottaa. Lopuksi muutoksien jälkeen lopullinen ehdotus esiteltiin palvelupäällikölle, jotta saatiin hyväksyntä työn valmistumiselle.

6.2 Validoinnista ilmenneet muutokset kehitysehdotuksille

Validoinnissa ilmeni, että kehitysehdotuksista ”työkalu avainasiakkuuden hallintaan” ja ”CRM-järjestelmän tietojen päivityksen kehittäminen” olivat halutunlaiset

eikä niissä ilmennyt muutettavaa. Näitä kehitysehdotuksia ei tämän vuoksi muuteta.

Sen sijaan ”prosessikaavio asiakkuudenhallinnasta” -kehitysehdotuksessa oli muutettavaa. Prosessikaaviossa oli pieni osa tiedoista väärässä kohdassa. Lisäksi tietyt prosessin osat oli avattu epäselvästi, jonka vuoksi yritykselle käytössä olevia termejä toivottiin käytettäväksi näihin. Korjauskohtia oli vain muutamia.

Seuraavassa luvussa esitellään lopullinen kehitysehdotus asiakkuudenhallinnan prosessikaaviosta. Muut kehitysehdotukset ovat nähtävissä luvussa 5.

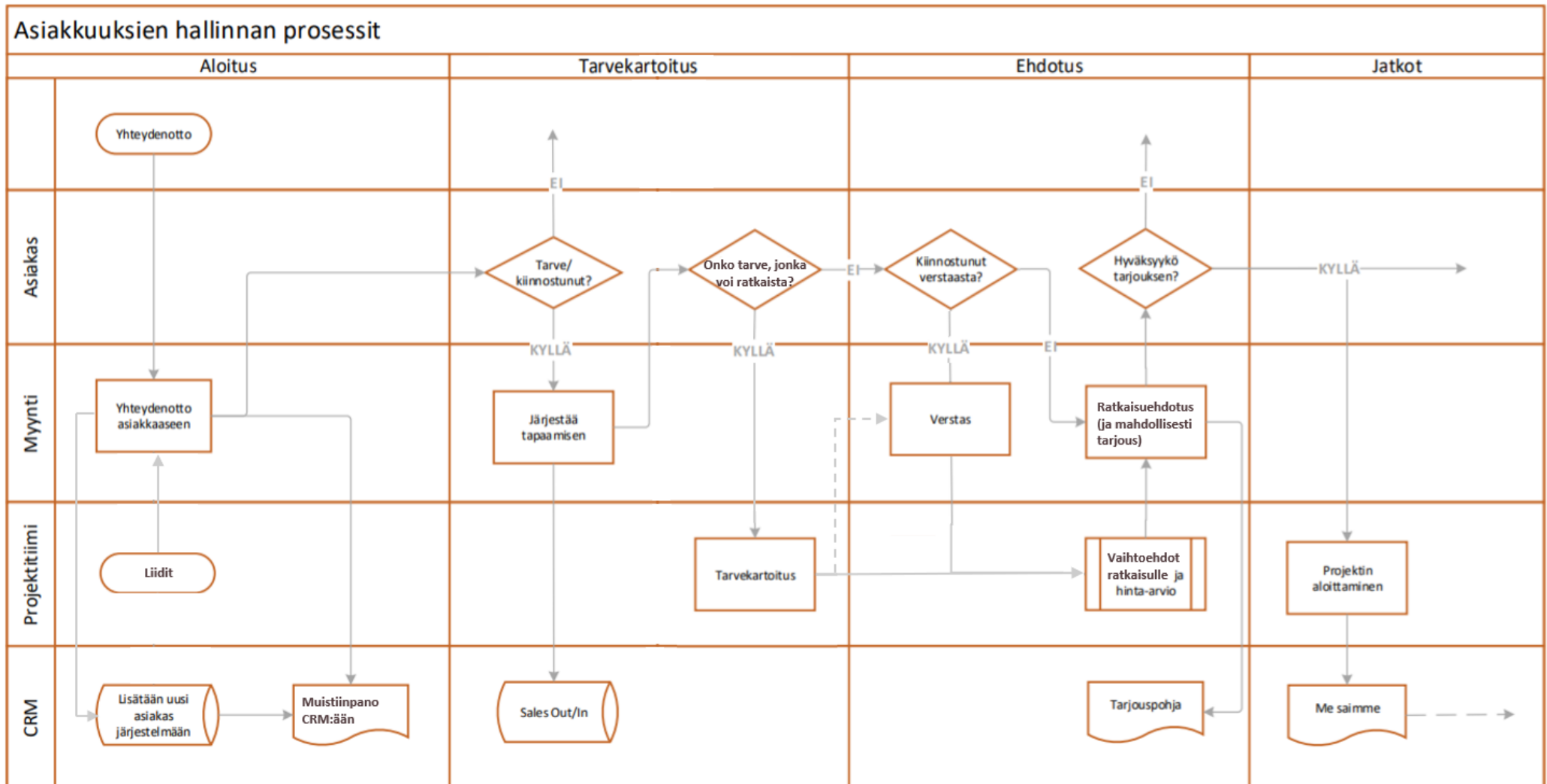
6.3 Lopullinen kehitysehdotus

Kehitysehdotuksista vain asiakkuudenhallinnan prosessikaaviota muutetaan valintiosuudessa. Lopuissa kehitysehdotuksissa ei ole muutettavaa, jonka vuoksi niitä ei tässä luvussa enää esitetä.

Prosessikaaviossa muutettiin verstaan ja projektinaloituksen paikkaa päittäin. Tämän vuoksi myös joidenkin nuolien suunnat muuttuivat hieman. Tämän lisäksi muutamia termejä muutettiin selkeämmiksi, esimerkiksi ”dokumentti yhteydenotosta” muutettiin ”muistiinpano CRM:ään”. Myös muita terminologisia muutoksia tehtiin tarvekartoitus-osiossa, jossa kysymys ”onko kyseessä projekti?” muutettiin kysymykseksi ”onko tarve, jonka voi ratkaista?”. Näiden lisäksi ehdotus-osiossa ”ratkaisun keksiminen ja hinta-arvio” muutettiin ”ratkaisuehdotus ja hinta-arvio”. Termien muutoksien syynä oli se, että yrityksen sisällä työntekijät ymmärtävät paremmin prosessikaaviota, kun termistö on yrityksen mukainen. Lisäksi monet termeistä eivät olleet parhaita mahdollisia kuvastamaan kyseistä prosessin osaa, joten ne muutettiin selkeämmiksi.

Prosessikaaviossa prosessin osat oli jaoteltu vaaka-akseleissa osastoittain ja pystysuorissa prosessin työkulun mukaan. Lopullisessa kehitysehdotuksessa Osastot säilyivät muutoksista huolimatta samoina, mutta työkulusta otettiin versta pois ja se sisällytettiin ”ehdotus” kohtaan.

Prosessikaavioon ei itsessään lisätty mitään uutta, paitsi liidit projektitiimin tehtäviin. Kaaviosta ei myöskään koettu, että siinä olisi mitään irrelevanttia, joka tulisi poistaa. Tämän vuoksi prosessikaavio näyttää suurin piirtein samalta, kuin miltä se näytti ennen muokkauksia.



Kuva 25. Lopullinen kehitysehdotus asiakkuuksienhallinnan prosessikaaviosta.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä luku sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset tämän insinööriyön osalta. Luvussa pohditaan, miten kehitysehdotukset auttavat todettujen kehityskohtien kanssa.

7.1 Tiivistelmä

Tämän työn tavoitteena oli päivittää tämänhetkinen tilanne asiakkuuksien hallinnan prosessin osalta sekä löytää tämän kehityskohdat ja kehitysehdotukset niille. Yritys on jatkuvasti kehittänyt asiakkuudenhallintaansa tietyiltä osin, mutta kokonaisvaltaista tutkimusta sen kehityskohdista ei olla tehty. Tämän vuoksi yritys halusi, että asiakkuudenhallintaa tutkitaan ja siitä etsitään kehityskohtia, joille voi tehdä kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyö koostui seitsemästä vaiheesta. Ensin kerrottiin liiketoiminnan haasteet ja tarkennettiin, että mikä on tämän opinnäytetyön tavoite. Tämän lisäksi tutkittiin, mitä eri osa-alueita tämä työ sisältää ja missä järjestyksessä ne toteutuvat.

Kolmannessa luvussa syvennyttiin asiakkuudenhallintaan liittyvään teoriaan. Teoriassa käsitellyt aihealueet olivat asiakkuudenhallinta, avain-asiakkuudenhallinta, CRM-järjestelmät sekä työkaluina SWOT-analyysi ja GE-matriisi.

Neljännessä luvussa syvennyttiin nykytila-analyysiin. Nykytila-analyysi muodostui haastatteluista, kokouksista ja kyselyistä. Saadun datan perusteella analysoitiin yrityksen asiakkuudenhallinnan tämänhetkiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Lopputuloksena saatiin 8 kehityskohtaa, joista kolmeen syvennyttiin: avainasiakkuudenhallintaa ei ole vielä implementoitu prosessiksi, vastuu CRM-järjestelmän tietojen päivityksestä asiakaskorteilla on lähes yksin myyjillä eikä asiakkuudenhallinnan prosessia ole kuvattuna.

Viidennessä luvussa syvennyttiin kehitysehdotuksiin, jotka liittyivät juuri edellisessä luvussa mainittuihin kolmeen kehityskohtaan. Luvun tuotoksena oli kolme kehitysehdotusta: Potentiaalisen avainasiakkaan mittaustyökalu, tietojen päivitys työtehtäväksi myös muille osastoille ja prosessikaavio asiakkuudenhallinnasta.

Kuudennessa luvussa validoitiin kehitysehdotuksia ja päädyttiin muokkaamaan asiakkuudenhallinnan prosessikaaviota yrityksen toivomalla tavalla. Luvun tuotoksena oli lopullinen kehitysehdotus.

7.2 Kehitysehdotuksen seuraavat vaiheet

Kehitysehdotuksen seuraavat vaiheet ovat osa sellaisia, joita yritys voi alkaa työstää heti ja osa taas sellaisia, jotka tulee tehdä myöhemmin, kun esityöt kyseiselle ehdotukselle on tehty. Seuraavat vaiheet kehitysehdotuksille löytyvät listattuna alla:

- asiakkuudenhallinnan prosessikaavion esittely yrityksen työntekijöille
- prosessikaavion lisääminen perehdytysmateriaaleihin
- avainasiakkuudenhallinnan työkalun esittely myyntiorganisaatiolle
- avainasiakkuudenhallinnan työkalun käyttöönotto ja KAM-työn aloittaminen yrityksessä.
- CRM-järjestelmän tietojen päivityksen aikataulun sopiminen myyjien ja myyntikoordinaattorin kanssa
- CRM-järjestelmän tietojen päivittämisestä muistuttaminen yrityksen muille osastoille.

Kehitysehdotusten seuraavat vaiheet on mietitty niin, että mikäli yritys haluaa implementoida kaikki kehitysehdotukset, niin yllä olevat vaiheet tulisi toteuttaa. Jokaiselle kehitysehdotukselle on luotu kaksi seuraavaa vaihetta.

7.3 Arviointi

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia asiakkuudenhallinnan nykytilannetta yrityksessä sekä etsiä sen heikkoudet ja löytää kehitysehdotuksia näille heikkouksille. Työssä asiakkuudenhallinnan nykytilannetta tutkittiin monin eri tavoin, joilla saavutettiin lopputulos, joka muodostettiin jokaisen yrityksen työntekijän mielipidettä apuna käyttäen. Työn teoriaosuus syventyi laajasti aihealueisiin, jotka koskettivat tätä opinnäytetyötä. Teorian ja nykytila-analyysin yhteissummasta saatiin laaja käsitys yrityksen nykyisestä tilanteesta asiakkuudenhallinnan saralta sekä ymmärrettiin syvemmin myös ne asiat, jotka liittyvät asiakkuudenhallintaan.

Opinnäytetyö sisälsi kehitysehdotukset, jotka luotiin nykytila-analyysistä saatujen tietojen ja kehityskohtien perusteella. Kehitysehdotukset lopuksi vielä validoitiin, jotta oltiin varmoja siitä, että yritys saisi lopputuloksen, johon olisi tyytyväinen.

Tämän työn tavoite täyttyi kehityskohteiden löytämisellä ja kehitysehdotuksilla. Työn ainoana heikkoutena on se, ettei avainasiakkuudenhallintaan perehdytty laajemmin ja näin ollen tehty kokonaisvaltaisempaa työkalua sen implementoinnin edesauttamiseksi. Toisaalta, jos näin olisi tehty, niin työn aihe olisi ehkä pitänyt alun perinkin rajata eri tavalla.

Työn tilaaja oli tyytyväinen opinnäytetyön löydöksistä ja kehitysehdotuksista. Prosessikaavio ja muut työkalut toteutettiin yrityksen haluamalla tavalla. Kaiken kaikkiaan saavutettuun lopputulokseen oltiin erittäin tyytyväisiä.

Lähteet

Chen, Injazz J. – Popovich, Karen (2003) Understanding customer relationship management (CRM). People, process and technology.

Dr. Praveen Pillai (2010). https://www.slideshare.net/Praveenpillai_08/customer-relationship-management-4664668. Luettu: 10.3.2020.

Paolo Guenzi, Catherine Pardo, Laurent Georges (2007) Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study.

Lavikka. Pk-yrityksen CRM-järjestelmän hankinta ja toteutus. Business Databases Oy.

McDonald, Malcolm & Woodburn, Diana (2007). Key Account Management, Second Edition: The Definitive Guide.

Miia Martinsuo, Saku Mäkinen ja Petri Suomala (2016). Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa.

myynnin muistikirja (2012) <http://paxismaan.blogspot.com/2012/01/parhaimmat-asiakkaat-luottavat.html> Luettu 14.3.2020.

Mäntyneva, M. (2001). Asiakkuudenhallinta.

osaava yrittäjä (1999) <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi/>. Luettu: 5.3.2020.

pekka sahlsten, (2012). nettisivu: <https://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>. Luettu 6.3.2020.

Porkka (2015): <https://bookboon.com/premium/reader/asiakkuuksien-ja-myyntinjohtaminen#>. Luettu 4.3.2020.

Taimer (2018) <https://taimer.com/fi/asiakkuudenhallinta-crm/mika-on-crm-jarjestelma/>. Luettu 14.3.2020.

Tilastokeskus. (2019) Pilvipalveluita 74 prosentilla yrityksistä. https://www.tilastokeskus.fi/til/icte/2019/icte_2019_2019-12-03_tie_001_fi.html. Luettu: 25.2.2020.

Training house consulting ltd (2009) <https://www.slideshare.net/nightfall302/key-account>. Luettu 14.3.2020.

